



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR  
EL RENDIMIENTO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO DE UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2015-2016”

Tesis para optar el título profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

Br. Jacqueline Amirs Romero Sandel

Br. Alvaro Luis Tobaru Hamada

**Asesor:**

Mg. Sabik Soriano Navarrete

Lima – Perú

2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el informe de Investigación aplicada desarrollado por los Bachilleres Jacqueline Amirs Romero Sandel y Alvaro Luis Tobaru Hamada denominada:

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL  
RENDIMIENTO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR 2015-2016”**

---

Mg. Sabik Soriano Navarrete  
**ASESOR**

---

MBA. PAOLA VALDIVIA RODRIGUEZ  
**JURADO**  
PRESIDENTE

---

MG. EDGAR RAMIREZ ORLANDO ALBERTO  
**JURADO**

---

MG. JORGE MALPARTIDA  
GUTIERREZ  
**JURADO**

**DEDICATORIA.**

*A nuestra familia, amigos, maestros y colegas.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS.

CAPITULO 1. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	7
a) Formulación del problema y su Justificación.....	7
b) Objetivo General y Específico .....	8
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	9
a) Antecedentes .....	9
CAPITULO 3. HIPÓTESIS .....	32
a) Formulación de la hipótesis. ....	32
CAPITULO 4. INVESTIGACIÓN .....	37
CAPITULO 5. RESULTADOS .....	51
CAPITULO 6. CONCLUSIONES.....	60
CAPITULO 7. RECOMENDACIONES .....	62
CAPITULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
ANEXOS.....	68

## RESUMEN EJECUTIVO

Nuestra investigación surgió debido a la existencia de factores observables relacionados al clima organizacional, que influían negativamente en el rendimiento laboral del personal administrativo del área de servicios educativos de una institución privada de educación superior

La propuesta, consiste en evidenciar al clima organizacional como factor clave para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores, para lo cual, se identificaron factores que impactan negativamente en el rendimiento de los colaboradores; además se encontró que dichos factores se encontraban fuertemente relacionados con las teorías de Maslow y Herzberg.

La relación entre clima organizacional y rendimiento laboral, se evidenció contrastando los resultados obtenidos el 2015 *versus* los resultados del 2016 en la encuesta Great Place to Work y en la Encuesta Interna de Clima Laboral, así como en la reducción de sobretiempos que generó un ahorro de S/. 347 718.48; todo ello como resultado de la implementación de recomendaciones y buenas prácticas que impactaron positivamente en el clima organizacional.

Dicha mejora ha sido posible gracias a la decisión corporativa de ejercer un cambio sobre las políticas laborales en pro de mejorar el clima en la organización y al involucramiento de los jefes en el proyecto, permitiendo que los resultados de las estrategias planteadas sean efectivos.

Teóricamente, se revisaron los conceptos de clima organizacional, factores que impactan negativamente en el clima organizacional, rendimiento laboral y motivación. Metodológicamente, se realizó una investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población estuvo integrada por veintinueve (29) participantes, quienes laboran en el área de servicios educativos desempeñando labores administrativas. Las técnicas de recolección de la información fueron: la observación, la entrevista, el mapa de empatía y el cuestionario. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y cualitativa.

Finalmente se concluye que los colaboradores objeto de nuestra investigación están parcialmente motivados, ya que a pesar de que se mejoró notablemente el clima organizacional en el área, el factor “problemas con las relaciones interpersonales”, se ha vuelto más crítico, lo cual lo convierte en un factor generador de insatisfacción que impacta en el rendimiento. Tenemos claro que la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar el rendimiento, sin embargo, sí pueden contribuir significativamente, por lo que sugerimos desarrollar y fortalecer las relaciones interpersonales para seguir mejorando el clima dentro de la organización.

**Palabras Clave: Clima Organizacional, Factores que impactan en el Clima Organizacional, Motivación, Satisfacción y Rendimiento Laboral.**

## INTRODUCCIÓN.

Actualmente, la mayoría de organizaciones enfocan los resultados de su gestión en base a números, que lejos de no ser importantes, son solo un aspecto a considerar cuando se habla de éxito y crecimiento sostenido propiamente dicho; ello junto a los procesos de cambios constantes, hacen que las organizaciones se encuentren en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, que les permitan afrontar los retos que se presentan en un entorno tan competitivo como lo es el sector educación.

Por ello, es necesario que las empresas realicen estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas a su principal activo, es decir, el capital humano, con la finalidad de afrontar los retos de la globalización, que hacen de los colaboradores el elemento clave para la sobrevivencia sostenida de las organizaciones.

Dentro de este contexto, el clima organizacional ocupa un lugar predominante, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un colaborador de su entorno laboral, dependerá su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de sus actividades, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral. Es por esta razón que las empresas que presentan síntomas tales como ineficiencia, desmotivación y bajo rendimiento, tal y como ocurre actualmente con el personal administrativo del área de servicios educativos, requieren hacer estudios de clima laboral, con el fin de detectar aspectos que deben ser mejorados para potencializar el rendimiento de sus colaboradores.

Por ello, este estudio tuvo como objetivo general evidenciar la importancia del clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los 29 colaboradores del área de servicios educativos, planteándose como objetivos específicos: identificar los factores que impactan negativamente en el clima organizacional, determinar el nivel de impacto del rendimiento de los colaboradores y finalmente, establecer buenas prácticas y recomendaciones estratégicas que fomenten el rendimiento del capital humano en la organización.

La investigación se justifica en el hecho de que el clima organizacional condiciona el comportamiento de los colaboradores y un mal clima puede llegar a ocasionar malestar, inclusive en los clientes. Los capítulos del estudio se detallan a continuación:

El primer capítulo, titulado “Realidad problemática”, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

En el segundo capítulo, denominado “Marco Teórico”, detallaremos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos; los cuales fundamentaron, desde la perspectiva bibliográfica, el contenido de esta investigación.

Luego, se presenta en el tercer capítulo, que lleva por nombre “Hipótesis”, las alternativas que proponemos como solución al problema.

En el cuarto capítulo, que lleva por nombre “Investigación”, se expone el tipo y diseño de la investigación, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Posteriormente, se presenta el quinto capítulo, denominado “Resultados”, en donde se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y las conclusiones generales del análisis.

Para finalizar, en el sexto y séptimo capítulo, denominado “Conclusiones y Recomendaciones” se presentan las impresiones finales, además de las sugerencias dirigidas a las instancias que se consideraron pertinentes.



## **CAPITULO 1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.**

Para realizar el diagnóstico de la situación del clima laboral, partimos de los resultados de la encuesta Great Place to Work 2015 (véase anexo 4, página 121) y de la encuesta Interna de Clima Organizacional 2015 (véase anexo 2, página 70), aplicadas al personal administrativo del área de servicios educativos.

Las encuestas identificaron de manera general problemas en el clima organizacional. Específicamente relacionados al desinterés por parte de los trabajadores en aprender nuevas cosas e informarse de la labor de otros colaboradores en otras áreas (factores motivacionales). Como resultado del estudio, se encontró insatisfacción en el colectivo de trabajadores, se precisó de manera más detallada los motivos o causas de esta situación gracias a la versatilidad del instrumento de captación de información aplicado llamado Mapa de Empatía o Empathy Map (véase anexo 6, página 123).

### **a) Formulación del problema y su Justificación.**

Se elige este tema de estudio para nuestro trabajo de tesis, debido a la problemática detectada en varias organizaciones, que afecta el objetivo de cumplimiento de resultados organizacionales, en relación a los aspectos para otorgar servicios de alta calidad y un alto rendimiento a través de su capital humano, siendo este clave para el logro de estos propósitos. La motivación personal constante y la satisfacción personal contribuyen notablemente a la formación de un clima organizacional favorable, permitiendo este a su vez la existencia del trabajo en equipo y la estimulación de actitudes proactivas que se traducen en resultados más beneficiosos. Actualmente, las organizaciones han perdido de vista la importancia de mantener motivado a su personal enfocándose solamente en la estructura de costos y la consecución de objetivos comerciales.

Notamos que el equipo humano objeto de estudio, carecía de interés en relacionarse con otras áreas similares de la misma organización, desconociendo inclusive a quienes laboraban en ella y su razón de ser. La organización estudiada busca mantenerse como un equipo sólido que avanza bajo un mismo ritmo (Sinergias), objetivo que de no cambiar la situación no podría concretarse.

Cabe también mencionar que si la organización no cuenta con un clima organizacional favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de la organización se verá seriamente afectada.

En base al escenario descrito formulamos la siguiente interrogante:

***¿Cuál es el impacto del clima organizacional sobre el  
rendimiento del capital humano?***

**b) Objetivo General y Específico**

**Objetivo General:**

Comprobar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral del personal administrativo del área de servicios educativos de una institución privada de educación superior en los años 2015 y 2016.

**Objetivos Específicos:**

1. Identificar los factores del clima organizacional que impactan negativamente en el rendimiento de los colaboradores que laboran en el área de servicios educativos.
2. Determinar el impacto del clima organizacional en el rendimiento de los colaboradores que laboran en el área de servicios educativos.
3. Establecer buenas prácticas y recomendaciones estratégicas que impacten positivamente en el clima organizacional de la institución.

## CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.

### a) Antecedentes

Álvarez, (2010) en el estudio descriptivo sobre satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral.

Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los colaboradores técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.

Medina, (2008) en el artículo motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, publicado en la Revista de Administración Publica, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables la insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí. Recalca que si se cuenta con personal motivado, existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables, asimismo señala que existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las

necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

Amorós (2011), en el artículo titulado factores de satisfacción laboral disponible en internet, menciona que se puede resaltar según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Además, el autor cita a Hackman y Oldham quienes aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron cinco dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustancial al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Fuentes (2012) toma como referencia para su investigación la publicación de El Diario Exterior de España, en cuyo artículo titulado: “Cae la satisfacción laboral en Estados Unidos”, se señala que según analistas, preocupa cómo la insatisfacción laboral puede repercutir en la fuerza laboral de Estados Unidos a largo plazo. A pesar de que la caída en el nivel de satisfacción pueda adjudicarse parcialmente a la crisis económica, la trayectoria descendente comenzó hace ya más de dos décadas. Sólo el 45% de los trabajadores estadounidenses están satisfechos con su empleo, lo que supone el peor dato en esta materia desde que la consultora Conference Board comenzara a estudiarla hace 22 años. La directora del Centro de Investigación sobre el Consumidor del Conference Board estableció que lo realmente preocupante sobre el aumento en la insatisfacción en el trabajo, es la forma en que puede repercutir a la larga en la naturaleza competitiva de la fuerza laboral estadounidense y en el crecimiento de la economía de Estados Unidos, en ambos casos de forma negativa. Además, que la evolución del índice de satisfacción laboral indica algo preocupante en torno al empleo en dicho país. Economistas citados por la prensa estadounidense se expresan de forma similar y explican que si la tendencia no cambia, eso tendría efectos negativos tanto en la innovación como en la competitividad y la productividad de Estados Unidos. Entre los efectos más evidentes estaría el que los trabajadores con mayor experiencia no tendrían incentivos para transmitir sus conocimientos a los más jóvenes. Según el informe, los motivos para el alto nivel de insatisfacción con el propio empleo son diversos; uno de ellos es que cada vez son más los trabajadores que no encuentran interesante su trabajo. Otros dos serían la pérdida de capacidad adquisitiva, al no evolucionar los salarios a un ritmo similar a la inflación, y el aumento de los costos por servicios de salud.

Ochoa (2014) en su investigación cita a Garoz quién en su artículo “El mercado de trabajo, los salarios y la productividad”, explica que la productividad es uno de los factores determinantes en la capacidad de competir de las empresas. El mercado de trabajo fija uno de los condicionantes fundamentales de esa capacidad de competir, la duración de la jornada de trabajo y su valor. La fijación del número de horas de trabajo en las empresas es un elemento de primer orden para el cálculo de la productividad, pese a lo que pudiera parecer tan importante, es la

cantidad de horas trabajadas como la forma que toma su distribución a lo largo del año. Uno de los elementos del incremento de productividad, viene de la mano de la desregulación de la jornada de trabajo, acoplándola de manera eficaz a los ciclos productivos y períodos punta de mayor actividad de las empresas. No se trata de trabajar el mayor número de horas, se trata de racionalizar los tiempos de permanencia en el puesto de trabajo, ésta es una cuestión crucial para entender el concepto de productividad en lo que al costo laboral se refiere. La negociación colectiva se inclina por el ajuste de la jornada de trabajo en cómputo anual y aunque actualmente se respeta las 40 horas de trabajo semanales en promedio, se confeccionan calendarios individuales con la jornada orientada a maximizar la producción según las necesidades a lo largo del año. Es necesario desterrar el viejo hábito del estar por estar, la presencia en el puesto de trabajo durante muchas horas no presupone productividad alguna, al contrario, a veces oculta disfunciones y carencias profundas en la organización del trabajo.

Satisfacción laboral=productividad (2011), artículo disponible en la revista Articuluz señala que son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional presenta poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación, son varias las causas que lo generan, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada, ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, mala definición de los cargos, funciones a desempeñar, ergonomía, higiene ocupacional, tecnología no desarrollada, plan de carreras no definidas, ausencia de índices de rendimiento, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores. El artículo cita al profesor Chichí Páez miembro del equipo de Deproimca y docente de postgrado de la especialidad de gerencia de la calidad y productividad, ha definido la satisfacción en el trabajo como la actitud general de un trabajador hacia su trabajo, al trabajar la persona, aparte de cuidar su empleo o de mejorar sus posibilidades de ascenso ¿Qué otro elemento le lleva a alterar su manera de ser? Aunque parezca sencilla y obvia, la respuesta es decididamente perentoria para cada persona, es el deseo de vivir

una vida llena de satisfacciones, un estilo de vida que representa un proceso de autorealización total una vida que refleje la calidad de la existencia de cada persona. La gerencia no debe olvidar que trata con seres humanos, individuos con aspiraciones, necesidades, logros, que no pueden ser ignoradas, se debe al contrario estar atento, proporcionar estímulos que permitan que el trabajador se sienta reconocido, no como un objeto más de producción, sino como alguien que aporta sus conocimientos, habilidades, de tal forma que se beneficien todos los que integran el equipo de trabajo que genera la productividad. El trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. Concluye que la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Al hablar de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

## **Definiciones**

### **Organización:**

Es la "Agrupación de personas para lograr un objetivo convenido, por medio de la asignación de responsabilidades y funciones. Es una estructura en la que se especifica la división del trabajo, se delimitan la autoridad y responsabilidad y se coordinan las relaciones interpersonales, integrando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos." (Pérez Rosales, 2010, pág. 216)

Es la “Unidad social coordinada en forma consiente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes.” (Robbins, 2013, pág. 5)

Para Idalberto Chiavenato, “una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios.” (Chiavenato, 2009, pág. 24)

### **Clima organizacional:**

El clima organizacional se encarga de evaluar el nivel de satisfacción o insatisfacción ante las condiciones laborales que ofrece la institución en momentos o periodos determinados”.

El clima organizacional puede variar de un periodo a otro, es decir, durante ciertos periodos el clima verificado puede ser positivo en la medida en que el personal está contento con las condiciones y beneficios que ofrece la institución; pero en otro periodo; el clima podría ser negativo; si una parte de las personas no se encuentran a gusto.

(Louffat, 2012, pág. 239)

El autor en otro de sus libros (*Administración del potencial humano*, 2012, pág. 251) identifica cuatro climas organizacionales básicos:

- a) Orientado al control (*basado en sistemas*).
- b) Orientado al desarrollo de la libertad profesional (*basado en la confianza de la gente*).



- c) Orientado a la productividad y rendimiento (*basado en la organización continua de los procesos de producción*).
- d) Orientado al desafío (*basado en la colaboración de equipo*).

El clima organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma en que los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Esta percepción, sin duda alguna, se ve teñida de experiencias psicogenizantes venidas de fuera del contexto laboral.

Este está formado por una multitud de dimensiones que componen la configuración global, tales como, la cultura de la empresa, los comportamientos individuales e intergrupales, la motivación, el liderazgo, la estructura y los procesos organizacionales. El clima condiciona el comportamiento de un individuo en la organización, aunque sus determinantes muchas veces son difíciles de identificar, estos pueden ser: las políticas de la empresa, el estilo de liderazgo gerencial, estrategias conductivas, estilos de implementación de las metas organizacionales así como de las metas de los trabajadores, los códigos, modos y modelos de comunicación, las políticas de dirección y conducción, los tipos de programas de reforzamiento motivacional, niveles de desempeño, calidad de los insumos, los ambientes de trabajo, los sistemas de retroalimentación, etc.

(Pintado Pasapera, 2011, pág. 318)

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Palma, 2009)

(Dessler, 1993) Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente

objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. También detalla que el enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” En la misma investigación menciona a Waters, representante del enfoque de síntesis, quién relaciona los términos propuestos por Halpin y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

(Brunet, 1997) Señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: La medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica),
- b) Son relativamente estables en el tiempo, y

c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que

a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que

b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

### **Satisfacción:**

Se entiende la satisfacción como un estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral. Diferentes regiones del cerebro compensan su potencial energético y brindan la sensación de plenitud.

(Pérez Porto, 2014)

Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.

La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neuro- transmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

No se debe confundir la satisfacción con la felicidad, aunque sí es necesario sentir satisfacción para poder entender qué es la felicidad plena. La insatisfacción produce inquietud o sufrimiento. No obstante, dado que la naturaleza del cerebro y la prioridad de la mente es la de establecer caminos sinápticos que consuman lo menos posible, el ser humano siempre tiende a ir buscando nuevas y mejores maneras de estar satisfecho, por lo que es parte de su naturaleza mantenerse constantemente inquieto y en constante expectativa de peligro por perder la poca o mucha satisfacción que esté experimentando en su presente, comprometiendo de esta manera el grado de felicidad final que se obtiene. (Wikimedia Foundation, Inc., 2016)

### **Capital Humano:**

El capital humano es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado. (Definición MX, s.f.)

El capital humano también es considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir la fuerza mental que seamos capaces de desarrollar para contribuir a los objetivos de la empresa, sin embargo se ha comprobado que además de los conocimientos también se requiere el que tengamos la actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la organización y por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar nuestro trabajo. (Axeleratum México, 2013)

**Clima y satisfacción laboral:**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral. (Robbins, 1998, pág. 36)

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero

también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Schultz, 1991)

### **Satisfacción y productividad:**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Robbins, 1998).

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos. (Stonner & Freeman, 1994).

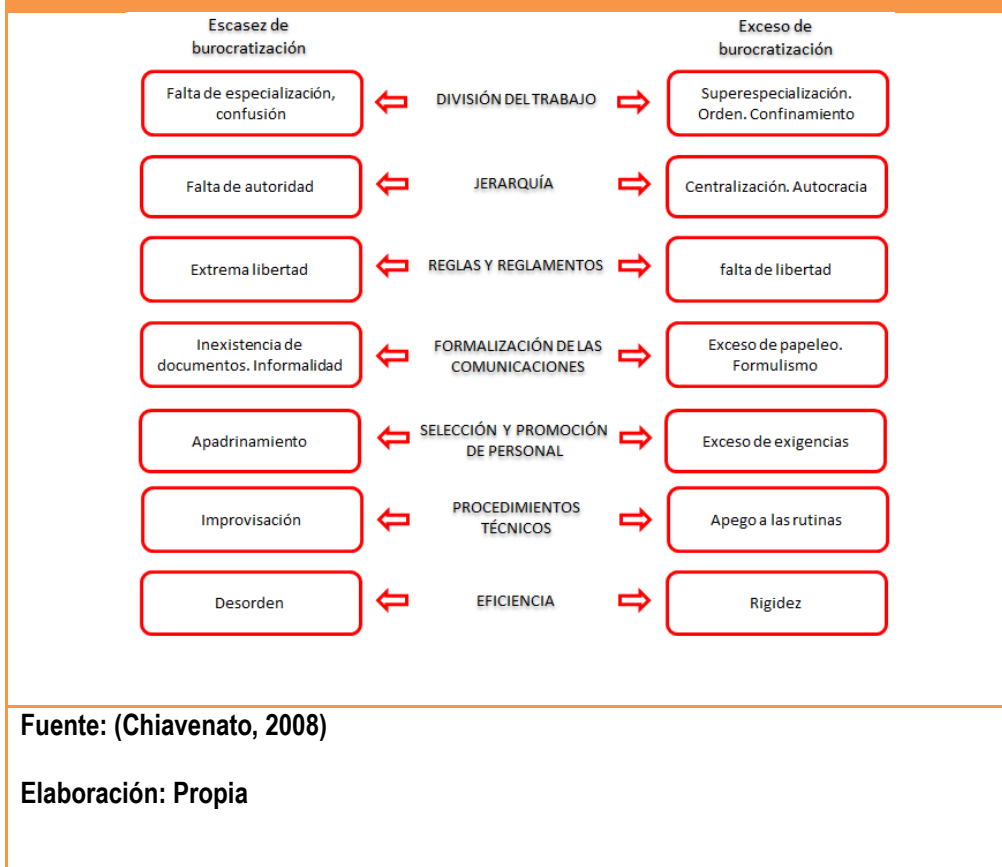
### **La organización y el capital humano:**

Chiavenato (2008) rescata en su investigación afirma que es importante considerar que las organizaciones han mantenido su crecimiento sobre la base del paradigma organizacional de la burocracia y cita a la obra de Peter F. Drucker (1962), quien afirma que pese a todos los cambios económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos en estas últimas décadas, las grandes empresas optan por conservar la misma estructura propia de las organizaciones de antaño, modelos propuestos que permitían concebir y diseñar empresas que funcionasen a largo plazo y sin grandes cambios con un ambiente de relativa estabilidad.

#### **Características de una organización burocrática**

- Carácter burocrático
- Estructura del tipo funcional
- Fuerte división y fragmentación de trabajo

**Figura n.º1** Cuadro comparativo sobre la escasez y el exceso de burocratización



El dinamismo que engloba esta nueva era exige que las organizaciones rompan este paradigma y decidan trabajar bajo un nuevo enfoque sin caer en la escasez de la burocratización, donde las áreas definidas no signifiquen una limitante operativa.

Negandhi (1973, págs. 298-299) advierte que la supervivencia y el crecimiento de la organización como negocio depende de su fuerza financiera o económica; algunos datos, como utilidad, costo por unidad o ventas, son indicadores de la fortaleza financiera de la empresa. Pero esas salidas son sólo resultado de la acción administrativa, y los administradores pueden sobrecargar a la organización y drenar así sus posibilidades de largo plazo para obtener altas utilidades, y ventas elevadas en el corto plazo.

Para medir el éxito de una organización, siempre se ha tomado como referencia el capital financiero de la misma (patrimonio contable y riqueza financiera) que debía



presentar un comportamiento de crecimiento o expansión. La acumulación de recursos - financieros y materiales - era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Hoy las organizaciones que tienen éxito son las que se mantiene ágiles e innovadoras, razón por la cual el éxito ya no depende del tamaño de la empresa. El nuevo factor que entra en la fórmula de medición del éxito es la innovación. Factor que es medido hoy por la capacidad de una organización de adelantarse a la competencia para proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos y comunes en busca de cubrir sus necesidades y satisfacer sus expectativas. Es en este punto en el que las organizaciones toman en cuenta al capital humano, como elemento fundamental para poder potenciar los resultados de la organización.

En ese sentido, el capital humano comprendido como el recurso o potencial humano de la organización, engloba también los talentos, conocimientos y competencias de cada uno de los miembros de la organización. No basta con tener solo a las personas, es fundamental fomentar un adecuado clima laboral, el desarrollo activo y la potenciación de los talentos y competencias del capital humano. Para ello, el capital humano debe estar alineado adecuadamente con una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsadora.

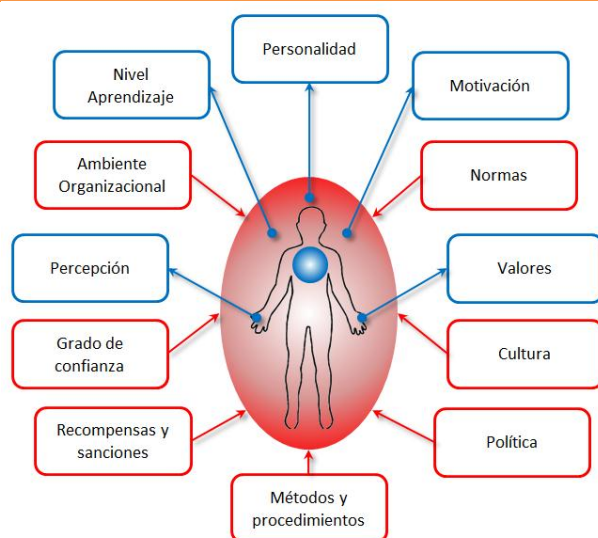
Dicho esto, se comprende entonces la importancia de impulsar el desarrollo del capital humano justificando la transformación de la organización tradicional en una organización de conocimiento y aprendizaje para transformar la información en conocimiento rentable, mediante su procesamiento en nuevos producto o servicios, procesos internos, nuevas soluciones y creatividad e innovación. Este conocimiento adquirido constituye el recurso producto más importante para las organizaciones y la tendencia es que cada vez cobre mayor importancia para el éxito de la organización.

Para lograr el desarrollo del capital humano, James Thompson (1976, pág. 125) propone que la organización debe utilizar 4 detonadores indispensables:

1. Autoridad: También entendido como empoderamiento, es conferir el poder a las personas para poder tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos.
2. Información: fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. Recompensas: proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
4. Competencias: ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Por otro lado, es importante tener presente que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las diferencias en aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad.

**Figura n.º2** Factores externos e internos que afectan la conducta de las  
personas en las organizaciones



**Fuente:** (Thompson, 1976)

**Elaboración:** Propia

## Teorías

### Teoría de la Satisfacción Laboral De Herzberg

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

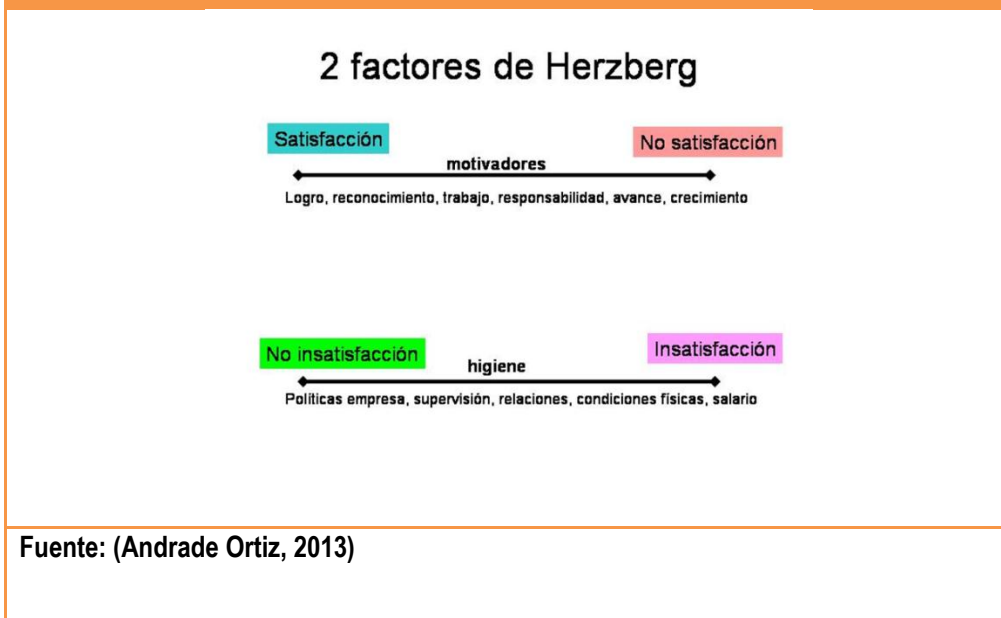
En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo. (Dessler, 1991).

Figura n.º3

Teoría de los dos factores de Herzberg



### Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland (1987) y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados. Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

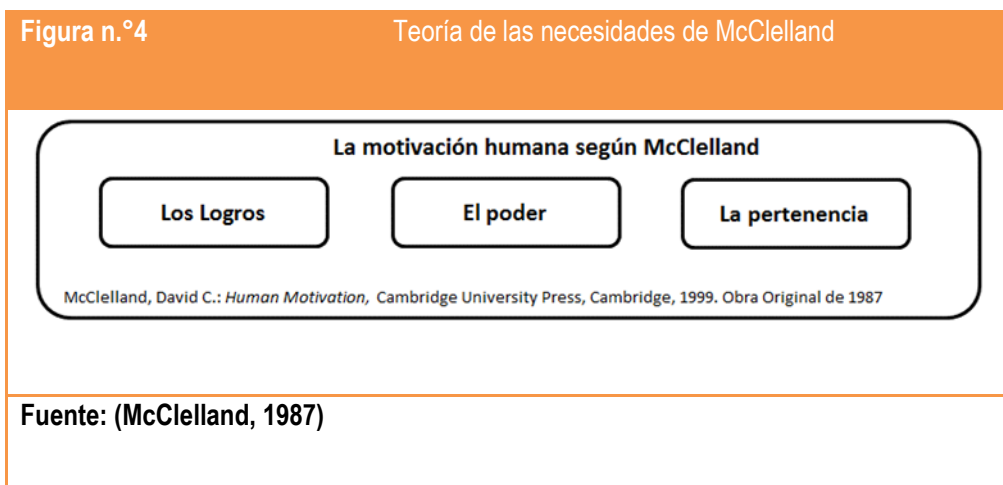
**La necesidad de Logro** refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. **La necesidad de afiliación** describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. **La necesidad de**

**poder** refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder.

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder.

Figura n.º4

Teoría de las necesidades de McClelland



Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo

de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1998).

### **Teorías de la motivación**

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas: “¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?” y “¿Qué es la motivación?”

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona esté pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las personas lo que hacen tan particulares estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993, pág. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad.

Existen varias teorías acerca de la motivación hacia el trabajo, de las cuales sólo se tomaron en cuenta las más conocidas y aceptadas. A continuación se presenta una descripción resumida de los principios propuestos.

## Teoría de las necesidades de Maslow

Es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. Establece una jerarquía de cinco necesidades, así:

**Necesidades fisiológicas:** incluyen hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales. El salario que las personas les ayudan a satisfacer estas necesidades.

**Necesidades de seguridad:** la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales.

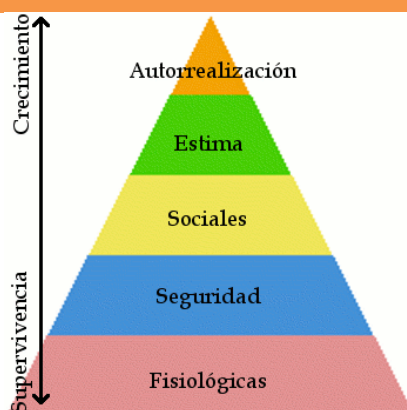
**Necesidades sociales:** el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad. Cuando las necesidades de seguridad son frustradas el individuo tiende a malograr los objetivos de la organización.

**Necesidades del estima:** de dos clases: las que están relacionadas con la propia estima (necesidades de confianza en uno mismo), las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, etc.)

**Necesidades de autorealización:** están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente (Solo Psicología.com, 2012).

Figura n.º5

Teoría de la motivación de Maslow



Fuente: (La pirámide y la teoría de la motivación de Maslow, 2012)

### Teoría de las relaciones humanas de McGregor

Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorealización. Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones. (López, 2001)



Figura n.º6

Teoría de las relaciones humanas de McGregor

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuraran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible	La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Fuente: (López, 2001)

### Teoría de las expectativas de Vroom

Postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza que persiguen las personas en la organización y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones. Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: 1) la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades; 2) la expectativa, o percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada; 3) la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa. (Rodríguez, 2001).

Figura n.º7

Teoría de las expectativas de Vroom



Fuente: (Rodríguez, 2001)

### CAPITULO 3. HIPÓTESIS

#### Formulación de la hipótesis.

Ante la problemática del rendimiento del equipo humano dentro de la organización, se ha propuesto ejecutar observaciones meticulosas y la aplicación de instrumentos que permitan obtener información de las conductas observables y factores influyentes relacionados, al igual que los factores de asertividad y resiliencia del equipo. Para la obtención de la data que soporte la hipótesis nos hemos basado en cuatro herramientas:

#### a) Observación - Matrices de observación

Basado en el método científico, la observación es fundamental al momento de buscar pistas sobre un entorno determinado al igual que sobre los actores involucrados. La herramienta utilizada vierte todos los comportamientos y patrones generados de estos dentro de una matriz que permita realizar un índice de recursividad entre las personas de la misma y otras áreas.

Tabla n.º1

Matriz de observación

Conductas observables	Organización 1				Organización 2			
	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7	Área 8
Tardanzas								
Ausentismo Laboral								
Demora en cumplimiento de metas								
Desidia - Desgano								
Poca comunicación								
Generación Móbida de excusas								
Abandono de puestos								
Mentiras								
Encubrimientos								
Individualismo								
Conflictos interpersonales								
Desobediencia								
Desconocimiento de responsabilidades								
Problemas en relaciones interpersonales								

Elaboración: Propia

Una vez determinadas las conductas observables, se indicará la cantidad de personas que presentan dicha conducta que permitirá obtener un patrón de comportamiento.

## b) Encuestas tabuladas

Las encuestas tabuladas permitirán conocer el sentir del personal de acuerdo a las siguientes dimensiones:

- Con sus compañeros de trabajo
- Con su puesto de trabajo y responsabilidades
- Con su organización
- Con su jefe

## c) Entrevistas

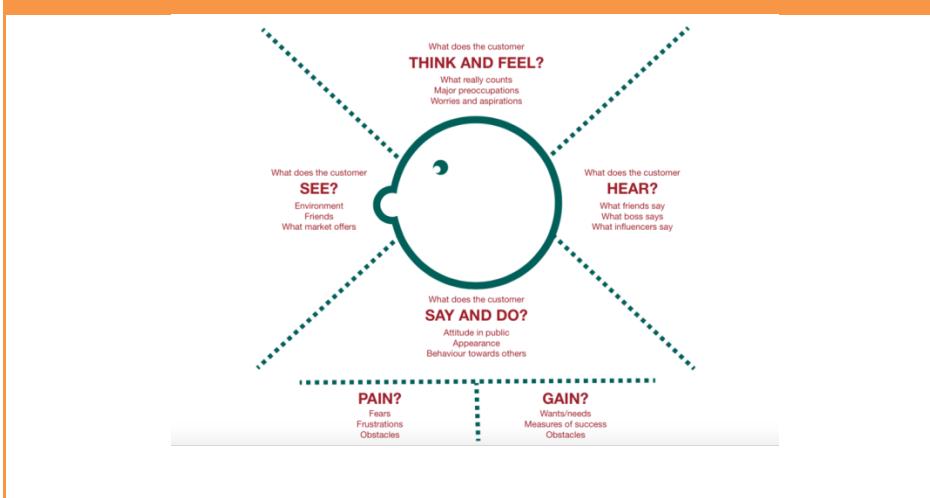
Las entrevistas de trabajo permiten profundizar en la información obtenida por las herramientas anteriores, el tipo de entrevista a realizar es exploratoria y de criterio abierto, buscando que la persona pueda abrirse y expresar aquello que considere adecuado.

## d) Empathy Map (Mapa de empatía)

El empathy map, es utilizado para poder obtener información subyacente en la interacción de las personas observadas, tomando en cuenta que es lo que sienten y piensan, que es lo que ellos indican que ven, que es lo que indican que han oído y que es lo que dicen y hacen. Usualmente, no toda la información es entregada por los entrevistados libremente.

Figura n.º8

Empathy Map o Mapa de empatía



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El mapa de empatía es una herramienta perfiladora sencilla (creadora de perfiles). Cuyo objetivo es poder ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 134).

Esta herramienta adquiere información desde 6 dimensiones de la persona evaluada permitiendo general un perfil más profundo y exacto.

#### Dimensión 1 - ¿Qué Ve?

En esta dimensión describe que es lo que la persona ve en su entorno, por ejemplo, que aspecto tiene su entorno, que lo rodea, quienes son sus amigos, a qué tipo de estímulos está expuesto diariamente y que tipo de problemas suele enfrentar.

#### Dimensión 2 - ¿Qué Oye?

Esta dimensión describe cómo afecta el entorno a la persona, por ejemplo, que dicen sus amigos sobre su entorno o situación, quien es la persona de mayor influencia y como llega a influenciar en ella.

#### Dimensión 3 - ¿Qué piensa y siente en realidad?

Esta dimensión trata de averiguar qué es lo que pasa en su mente, buscando información sobre qué es lo que es más importante para la persona, tratando de entender sus emociones busca identificar qué factores lo conmueven, que lo preocupa (quita el sueño) e intenta describir sus sueños y aspiraciones.

#### Dimensión 4 - ¿Qué Dice?

Esta dimensión procura imaginar que diría o cómo se comportaría la persona en público, por ejemplo, cuál es su actitud, que podría estar contando a los demás, se procura prestar especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice la persona y lo que piensa o siente en realidad.

#### Dimensión 5 - ¿Qué esfuerzos realiza?

En esta dimensión se establecen cuáles son sus mayores frustraciones, que obstáculos se interponen entre la persona y sus deseos o necesidades y que riesgos teme asumir.

Dimensión 6 - ¿Qué resultados obtiene?

En esta última dimensión se procura establecer que es lo que desea o necesita conseguir en realidad, que indicadores utiliza para medir el éxito y si piensa en alguna estrategia que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

Originalmente, esta herramienta es utilizada para poder validar un modelo de negocio a través del análisis del cliente, para efectos de este trabajo, se utiliza esta herramienta para poder conocer cuál es el insight de la persona que trabaja en la empresa.

Con la data obtenida y debidamente analizada se plantea ofrecer estrategias y mejores prácticas para poder invertir los efectos de un problema de motivación organizacional.

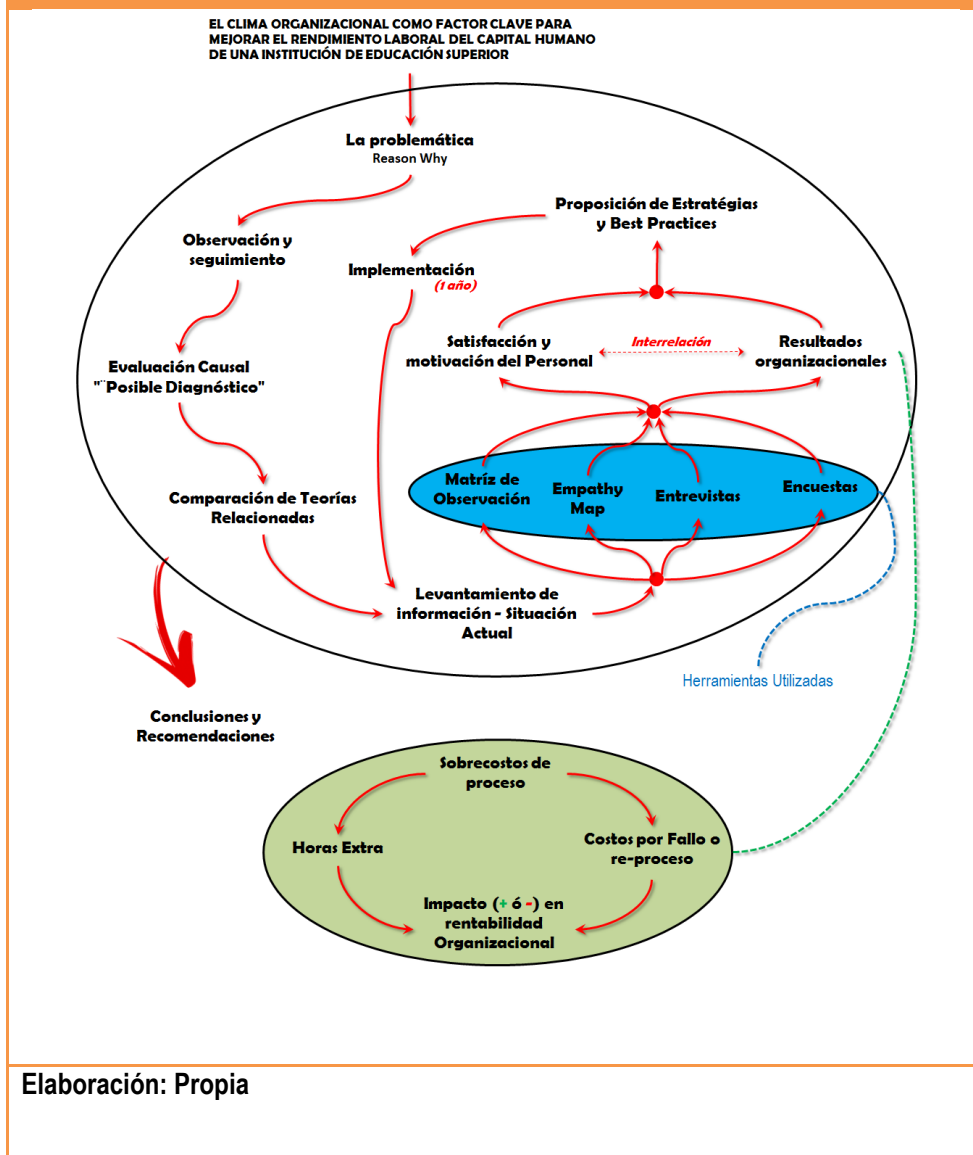
Bajo el análisis de los aspectos mencionados en este capítulo, es cuando nuestro planteamiento toma forma en una pregunta sencilla.

**¿El clima organizacional es factor clave sobre el rendimiento laboral del capital humano?**

Para fines de aclaración de la hipótesis, proporcionamos el siguiente esquema:

Figura n.º9

Esquema de hipótesis de la investigación



Elaboración: Propia

El presente esquema establece la dirección del presente trabajo, tomando en cuenta las herramientas que se utilizaron para la recolección de información relevante para nuestra investigación, con la que se establecerá cual es el estado actual de la organización a nivel del capital humano y a nivel de resultados para finalmente proponer estrategias y buenas prácticas que han sido aplicadas en el lapso de tiempo que duró la investigación (2015-2016).

## **CAPITULO 4. INVESTIGACIÓN**

- TIPO DE INVESTIGACIÓN: EXPLORATORIA APLICATIVA
- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: TRANSVERSAL CAUSAL
- MUESTRA: 29 PERSONAS – 8 ÁREAS LABORALES
- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:
  - ENTREVISTAS
  - OBSERVACIÓN DE CAMPO NO EXPERIMENTAL
  - ANÁLISIS DOCUMENTAL
  - ENCUESTAS
- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
  - CUESTIONARIOS
  - MATRIZ DE OBSERVACIÓN
  - REGISTROS BIBLIOGRÁFICOS
  - FORMULARIO DE ENCUESTA
  - EMPATHY MAP

### **DESARROLLO:**

La investigación se origina el 2015 y se mantiene durante el transcurso del 2016.

Ante el perfil de bajo rendimiento laboral de los colaboradores del área de Servicios Educativos, se reveló que existe una cantidad elevada de horas extra realizadas por el personal de las distintas áreas. Teniendo como detalle el siguiente cuadro:

Tabla n.º2

Horas extras por área

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual
Área 1	339	4	7	S/. 8.33	S/. 79,068.36
Área 2	211	4	4	S/. 8.33	S/. 28,122.08
Área 3	520	3	3	S/. 11.25	S/. 52,650.00
Área 4	288	4	2	S/. 10.00	S/. 23,040.00
Área 5	414	3	12	S/. 7.92	S/. 118,039.68
Área 6	326	4	8	S/. 13.75	S/. 143,440.00
Área 7	153	3	4	S/. 13.75	S/. 25,245.00
Área 8	268	4	7	S/. 10.83	S/. 81,268.32
<b>TOTAL</b>	<b>2519</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 10.52</b>	<b>S/. 550,873.44</b>

Elaboración: Propia

Ante dicha problemática se efectuaron mediciones sobre las herramientas descritas en el punto anterior.

Se realizó una Encuesta Interna de Clima Organizacional en el área de servicios educativos, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla n.º3

Encuesta de clima organizacional

**Universo de Evaluación:** 29  
**Año:** 2015

**¿Cómo te sientes al venir a trabajar?**

RESPUESTA	#	%
Motivado	6	25%
Desmotivado	8	31%
Indiferente	11	44%

**Principales Razones:**

- No hay posibilidad de crecimiento
- No me siento escuchado
- Las cosas no se resuelven
- No me siento cómodo
- Faltan recursos
- Existe sobre carga de labores, no hay apoyo
- No hay reconocimiento

**¿Cómo te llevas con tus compañeros de equipo?**



10		
9	1	6.3%
8	3	12.5%
7	8	31.3%
6	6	25.0%
5	5	18.8%
4		
3		
2	1	6.3%
1		

**Principales Razones:**

No hay respeto

No me gusta cómo me dicen las cosas

No apoyan cuando se pide

**Elaboración: Propia**

Esta primera herramienta nos permitió encontrar que existía un aspecto motivacional de cuidado y además se encontraron factores de diferencias interpersonales.

En base a la observación constante (periodo de observación de 3 meses) de los 29 individuos del área de servicios educativos, se elaboró una matriz de conductas observables:

Tabla n.º4

Matriz de conductas observables

Conductas observables	Colaboradores																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Tardanzas	5	2			5	3		5		5		2	5			4		5			4	1		5		1	5	5	2
Ausentismo Laboral	1	5			3		5				3						4	4			5				3				
Demora en cumplimiento de metas		1		2		4	4						4		1	5		3	5		3	3	4					4	
Desidia - Desgano	4	3	5		4	5	1			3	4			4	2	3	3	2	1	1	2		5	2			4	3	
Poca comunicación				5			3	3			2	1							3					3	5				3
Generación Mórbida de excusas			4		2	2		4						3		2		1		4	1	4	1	2					
Abandono de puestos	3	4		1	1	1	2	2		4		5					1					5		4			1	2	
Mentiras								1			1		2			1	2			5			2	1	1				
Encubrimientos			1				1										5			3				2					
Individualismo	1			4						2	5	3	3	2					2			2			4		3	1	5
Conflictos interpersonales			3	3						1				1	5														4
Desobediencia	2		2																	2		1	3						
Desconocimiento de responsabilidades															4				4								2		
Problemas en relaciones interpersonales													4	1	5	3													1

**Legenda**

- 1: Visto entre 2 y 4 veces en el mes
- 2: Visto entre 5 y 7 veces en el mes
- 3: Visto entre 8 y 10 veces en el mes
- 4: Visto entre 11 y 13 veces en el mes
- 5: Visto más de 14 veces en el mes

**Elaboración: Propia**

Para poder entender de manera más clara la matriz, se otorgará calificación de 1 si el comportamiento se ve evidenciado entre 2 y 4 veces en el mes (periodo laboral), permitiendo tener un índice referencial de recursividad del comportamiento.

La información obtenida de la matriz se utilizó durante las entrevistas para que cada persona pueda explicar su comportar.

La observación de los 29 sujetos, permitió formar un perfil de comportamiento genérico o promedio que se evidencia en la siguiente gráfica.

**Tabla n.º5**

**Perfil de comportamiento promedio**



**Elaboración: Propia**

Las entrevistas y el mapa de empatía revelaron un total de 23 factores que afectaban el comportamiento de los participantes del estudio, que a su vez se encuentran fuertemente relacionados con los factores presentados en las teorías de Maslow (Necesidades Fisiológicas, Necesidades de Seguridad, Necesidades de Aceptación Social, Necesidades de Autoestima y Necesidad de Autorealización) y Herzberg (Factor Motivador y Factor de Higiene).

Tabla n.º6

Factores desmotivadores

Nº	Maslow	Herzberg	Factores encontrados
1	N. Básicas	Higiene	Bajo sueldo
2	N. Social	Motivador	Bajo respaldo
3	N. Básicas	Higiene	Horarios extensos
4	N. Básicas	Higiene	Horarios complejos
5	N. Desarrollo	Higiene	Metas vagas
6	N. Desarrollo	Higiene	Metas imposibles
7	N. Básicas	Higiene	Malas condiciones laborales
8	N. Seguridad	Higiene	Carencia de recursos
9	N. Desarrollo	Higiene	Mal Jefe
10	N. Básicas	Higiene	Carencia de mano de obra
11	N. Básicas	Higiene	Exceso de carga laboral
12	N. Desarrollo	Higiene	Mala organización
13	N. Desarrollo	Higiene	Exceso de burocracia
14	N. Desarrollo	Motivador	Inexistencia de línea de carrera
15	N. Básicas	Higiene	Diferencia en escalas remunerativas
16	N. Seguridad	Higiene	Alta rotación de personal
17	N. Seguridad	Higiene	Inestabilidad laboral
18	N. Desarrollo	Higiene	Perfil de puesto no actualizado o inexistente
19	N. Seguridad	Higiene	Falta de capacitación
20	N. Seguridad	Higiene	Exceso de capacitación
21	N. Social	Motivador	Carencia de reconocimiento
22	N. Desarrollo	Higiene	Exceso de reuniones
23	N. Desarrollo	Higiene	Carencia de reuniones

Elaboración: Propia

Con los factores detectados, se procedió a realizar encuestas individuales con una segunda entrevista personal revelando que los 7 principales factores desmotivadores en el grupo estudiado son:

1. Bajo sueldo con 125 puntos.
2. Bajo respaldo con 123 puntos.
3. Exceso de carga laboral con 80 puntos.
4. Horarios extensos con 79 puntos.
5. Carencia de reconocimiento con 75 puntos.

6. Mal Jefe con 73 puntos.
7. Malas condiciones laborales con 73 puntos.

**Tabla n.º7** Resultados de entrevistas sobre factores desmotivadores

Factores encontrados	Colaboradores																													Puntaje total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
Bajo sueldo	8	8	7	7	7	8	6	6	5				7	8	6		6	5	1	3		3	3	8	3	5		5		125	
Bajo respaldo			8	6	8		4	5	4	7	6				7	7	5	8	8	4		8		7			8	6	7	123	
Horarios extensos	7	7		2	6			3	3					6	6		4	7					6		6		6	3	7	79	
Horarios complejos												3	5									4	5	4		4			8	33	
Metas vagas		1													5												2	7		5	20
Metas imposibles	1		2	1	2	2					5						8				5	3			5			4	4	42	
Malas condiciones laborales	5	5		5	3	6		4				4	4	5	4				2	2	2	4		4				3	6	68	
Carencia de recursos			1	3	5		3	2						4	3		3			1						1		5	2	33	
Mal Jefe						1	5	7	6	6	7	5	3	3	2	8	4	6	3	6									1		73
Carencia de mano de obra							1	8								1				7					3		1			21	
Exceso de carga laboral		6	5	4	4	4	5	8			4	4		2	2		5			4	8	1	2	6	2					8	80
Mala organización	3								2	5	3	6	1	1				2	4	5		8		7			2	6	4		59
Exceso de burocracia		2	6			4				1	8	2	7						6	7	1	5						3		3	55
Inexistencia de linea de carrera	6						2					1	8				1								1				2		21
Diferencia en escalas remunerativas	4	4	3		1	7	7	8	7	3			8					3									4	2	1		62
Alta rotación de personal												1						1													2
Inestabilidad laboral														7				2								8					17
Perfil de puesto no actualizado o inexistente										2																7		1			10
Falta de capacitación						3															6					6					15
Exceso de capacitación																3						6		2							5
Carencia de reconocimiento		3	4	8			1			1	8					8	6		7	7			7	8			8	7			83
Exceso de reuniones	2																2				5			1							10
Carencia de reuniones												2						1								5					8

**Elaboración: Propia**

De acuerdo a la clasificación realizada, basada en las teorías de motivación se muestra el siguiente cuadro:

**Tabla n.º8** Resultados clasificados por teoría de motivación

**Clasificación por Herzberg**

Factores de Higiene	20
Factores Motivacionales	3

**Clasificación por Maslow**

Necesidad de Auto-realización	0
Necesidad de Desarrollo	9
Necesidad Social	2
Necesidad de Seguridad	5
Necesidades Básicas	7

**Elaboración: Propia**

El análisis realizado ha permitido identificar que el bajo respaldo y la carencia de reconocimiento guardan mayor relación con la “desidia o desgano” del personal que el propio “bajo sueldo” pese a estar presente como uno de los indicadores más crónicos. En el caso de “bajo sueldo” resulta guardar más relación con el cumplimiento de objetivos y la presencia laboral. Aquellos que conciben que son mal pagados por el trabajo que realizan terminan por ausentarse, llegar más tarde a las labores y a cumplir con demora las metas (si es que estas llegan a cumplirse).

De acuerdo a la teoría de motivación humana de McClelland, las conductas relacionadas con “logro, poder o permanencia” deberían establecer las razones motivacionales de las personas, con el análisis queda demostrado que dicho enfoque no es suficiente para poder establecer estrategias de motivación del personal.

De acuerdo a la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg, se ha podido identificar que las conductas observables que tienen mayor incidencia son:

- Demora en cumplimiento de metas
- Desidia - Desgano
- Desconocimiento de responsabilidades
- Tardanzas
- Individualismo
- Desobediencia

Según los factores de Higiene de Herzberg, en relación a lo encontrado dentro de la organización, se identifica que los colaboradores en relación a su organización sienten un alto grado de insatisfacción, afectando negativamente a la productividad de la empresa, lo cual se manifiesta a través de tardanzas, ausencias y demora en cumplimiento de metas.

El análisis ha permitido observar que las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorealización).

Con este análisis resaltamos que estos 3 factores motivacionales desde la perspectiva de Herzberg, son los puntos sobre los que las empresas deben prestar particular atención para poder elevar la satisfacción de su personal y reducir el impacto negativo de su organización. Asimismo, los factores de higiene (que son mayoría) hallados en este estudio reflejan que el principal problema de la desmotivación del personal es debido a manejos inadecuados por parte de la empresa.

### **Estrategias propuestas:**

A solicitud de la empresa donde se realizó la investigación no se puede brindar mayor información sobre los contenidos de las estrategias desarrolladas, sin embargo pasaremos a detallar de manera general cada una de ellas:

- **Re-estructuración de funciones**

Se planteó revisar los perfiles de puestos y las funciones anidadas a estos. Va de la mano con la homologación de carga laboral. Afecta a 11.Exceso de carga laboral / 5.Metas vagas / 6.Metas imposibles

Nota: Se tomó como base el análisis y descripción de puestos

- **Homologación de carga laboral**

Se revisó la asignación de funciones y se procedió a redistribución de responsabilidades por proceso. Afecta a 11.Exceso de carga laboral / 5.Metas vagas / 6.Metas imposibles / 1.Bajo sueldo (Programa de horas extra)

Nota: Se tomó como base el análisis y descripción de puestos

**Descripción:** El área de RRHH recogió y analizó la información proporcionada por los cuestionarios que se aplicaron al personal administrativo del área de servicios educativos. En dicha información se resumieron las tareas y responsabilidades más importantes.

Con la implicación del área en mención, se entregaron a los titulares de los puestos de trabajo, los formularios, que previamente se habían diseñado. En dichos formularios se recogió toda la información necesaria para hacer el análisis y descripción de puestos.

Gracias a la información recogida en estos formularios y las entrevistas, no formales, para clarificar datos, se identificaron las tareas, obligaciones y responsabilidades más importantes, así también se conoció la formación y experiencia del titular del puesto, los recursos utilizados y las condiciones ambientales. El resumen de toda esa información para cada puesto se codificó en la hoja de análisis y descripción de puestos.

El análisis de la información, ha generado como resultado una clasificación profesional fundamentada atendiendo a criterios de aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, incluyendo las distintas funciones y especialidades profesionales. La clasificación se ha realizado en divisiones por las tareas y funciones básicas más representativas que desarrollen los trabajadores, lo cual permite acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de cada uno de ellos, eliminando repeticiones funcionales entre diferentes personas.

Atendiendo a las dos primeras estrategias, el resultado del análisis y descripción de puestos de los colaboradores que participaron en nuestra investigación, ha contribuido,

1. A mejorar el acoplamiento óptimo entre colaborador y puesto de trabajo.
  2. A clarificar y consolidar la jerarquía de mandos.
  3. A clasificar y ordenar los puestos en base a las tareas y, responsabilidades desarrolladas por cada uno de ellos.
  4. A conocer los puestos con mayor peso en la organización por las funciones que desarrollan.
  5. A saber las necesidades de formación de cada trabajador y así proporcionarle la formación necesaria.
  6. A desarrollar un nuevo organigrama para el área.
- 
- **Programa de formación de líderes**  
Se planteó el establecimiento de mentores de liderazgo a lo largo del año que pudieran guiar a los “nuevos líderes” en el camino de



convertirse en líderes positivos. Asimismo, se instauraron 3 talleres de capacitación (el primero en Junio 2015, el segundo en noviembre 2015 y el tercero en abril 2016). Afecta a 2.Bajo respaldo / 9.Mal Jefe / 21.Carencia de reconocimiento.

El área de RRHH bajo la premisa de que “el líder no nace, sino que se hace”, ofreció entrenamientos orientados a que las personas desarrollen y potencien sus habilidades personales así como también aprendan a asistir y liderar a otras personas.

A lo largo de los talleres se brindaron diferentes técnicas y herramientas indispensables para ejercer un liderazgo efectivo.

Los talleres se basaron en las siguientes disciplinas y enfoques:

- Coaching Ontológico
- Ontología del Lenguaje
- Filosofía del Lenguaje
- Pensamiento Sistémico
- Aprendizaje Constructivista
- Inteligencia Emocional

La metodología de los talleres incluyó la utilización de las siguientes herramientas pedagógicas:

- Exposiciones Teóricas
- Dinámicas de Sala
- Películas
- Dinámicas de Trabajo en Equipo
- Coaching del grupo
- Actividades de Aprendizaje

En los talleres se demostró la importancia de que los líderes actuales necesitan primero transitar el proceso de cambio personal para posteriormente, conducir el proceso de transformación de otras personas.

- **Establecimiento de programas de reconocimiento organizacional y confraternidad laboral**

Gracias a los indicadores de gestión de los equipos, fue posible hacer seguimiento a los logros individuales de los colaboradores al igual que los programas de proyectos de mejora, los cuales permitieron identificar a los equipos multidisciplinarios que mayores aportes han realizado. Dichos reconocimientos fueron realizados en las reuniones de confraternidad que se plantearon al año. Afecta a 2. Bajo respaldo / 21. Carencia de reconocimiento

El programa de estímulos, incentivos y reconocimiento laboral instaurado, encuentra su razón de ser en que se orienta a mantener y elevar la competitividad de la organización a través del establecimiento, sostenimiento e incremento de altos niveles de reconocimiento, motivación, desarrollo y satisfacción de los colaboradores. Siendo los objetivos del programa,

1. Fortalecer el manejo integral de los procesos de administración del talento humano, en función del desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores de la organización.
2. Recompensar el desempeño exitoso de los colaboradores y de los equipos de trabajo.
3. Propiciar el desarrollo del potencial profesional y humano de los colaboradores, incrementando la satisfacción laboral, generando actitudes favorables frente a la prestación del servicio y propendiendo por el mejoramiento continuo de la organización a través de resultados con calidad, para el cumplimiento de la misión.
4. Fomentar y consolidar una cultura de gestión gerencial encaminada al logro de la competitividad y sostenibilidad de la organización a través del mejoramiento continuo de la calidad en sus procesos.

El programa contempló premiar a los colaboradores que mejor resultado obtengan dentro del área general de servicios educativos por encima de las metas trazadas. Asimismo, se estableció premiar la innovación y la entrega más allá del deber. Siendo un total de 5 Trofeos entregados con sus

respectivos diplomas al finalizar el último ciclo académico.  
Esta premiación tiene lugar durante la reunión de  
confraternidad de área.

Foto: Reunión de confraternidad



Foto: Premiación a los 5 colaboradores (Diploma + trofeo)



- **Reuniones de kickoff ("coffee Brief" de equipo)**

Es una iniciativa de comunicaciones para distribución de información sobre las metas, afecta a 22.Exceso de reuniones / 23.Carencia de reuniones / 12.Mala organización.

Se establecieron dichas reuniones con el propósito de que los temas que comúnmente se tratan entre los directivos de la organización lleguen a todos los involucrados, logrando transversalidad y alineamiento de acciones en un fin común.

RRHH resaltó la importancia de comunicar correctamente los planes y estrategias, además de dejar claros los objetivos y solicitudes de los nuevos proyectos, gracias a esta práctica, todo podrá ser finalmente aplicado por los colaboradores.

Pasos a seguir para su aplicación:

1. Recabar información, relacionada con los resultados financieros y operacionales o del trabajo a iniciar.
2. Analizar la información obtenida para así plantear los objetivos y lineamientos estratégicos.
3. Dar a conocer la estrategia a toda la organización. Aquí se deben comunicar los propósitos y objetivos definidos a todos los colaboradores.
4. Mantener la motivación y el alineamiento estratégico en todos los miembros de la empresa. Aquí los mandos medios y jefes son relevantes ya que deben ser capaces de motivar al equipo para lograrlo.

Ya sea para alinear estrategias o comenzar un emprendimiento, se trata de una práctica innovadora en la gestión de proyectos y que cada día gana más adeptos dentro de la organización debido a su efectividad.

Seguido la inversión que realizó la organización (estructura de costos del proyecto):

Tabla n.º9

Costo de la implementación del proyecto

Detalle	Cantidad	Horas	Costo promedio	Costo Total Anual
Costo de evaluación	63	2	S/. 130.00	S/. 16,380.00
Talleres especializados en cor	49	3	S/. 380.00	S/. 55,860.00
Talleres de habilidad general	6	3	S/. 280.00	S/. 5,040.00
Sesiones de Coaching	58	2	S/. 280.00	S/. 32,480.00
<b>INVERSIÓN TOTAL ANUAL</b>	<b>176</b>	<b>10</b>	<b>S/. 267.50</b>	<b>S/. 109,760.00</b>

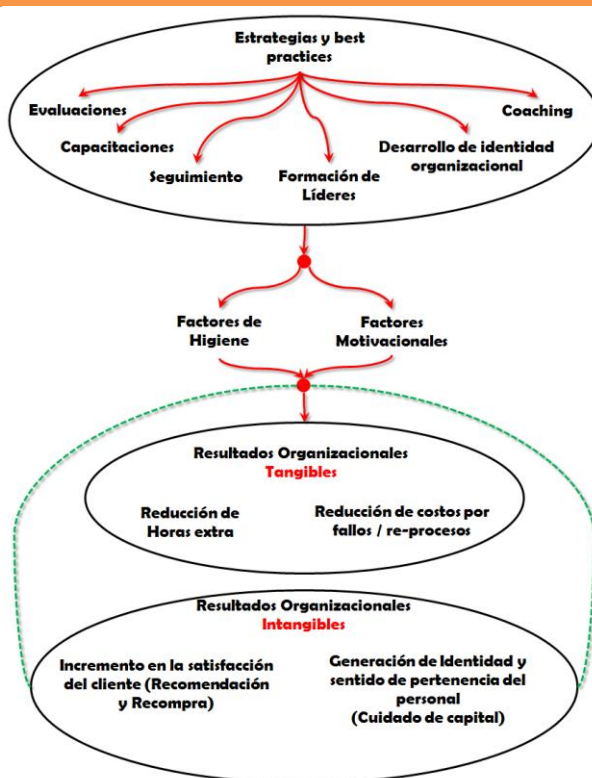
Elaboración: Propia

## CAPITULO 5. RESULTADOS

Para explicar los resultados obtenidos, presentamos el siguiente esquema, las estrategias y mejores prácticas se enfocan en una serie de acciones de seguimiento, control y desarrollo de personas junto a sus perfiles profesionales impactando directamente a los factores de higiene (organizacionales) y los motivacionales (personal motivacional) que afectan 2 dimensiones, la tangible sobre las horas extras y la reducción de costos por fallo o re-proceso y los intangibles que refieren a la satisfacción del cliente por el nivel de servicio e identidad desarrollada por los colaboradores que cuidarán de la empresa.

Figura n.º10

Esquema de resultados



Elaboración: Propia

Habiendo transcurrido 1 año 3 meses desde la implementación de dichas estrategias, los resultados obtenidos en una segunda fase de observación son los siguientes:

**Tabla n.º10**

Resultados obtenidos en la segunda fase del proyecto

Conductas observables	Colaboradores																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Tardanzas	2	2	1	1				1		1	3	2	3	1		2		2	2		2	2	3	2		1	2	2
Ausentismo Laboral		3					2			1	4					4	1				1				3			
Demora en cumplimiento de metas	3		4				1					3			1	3		3	2	2	1	3	2	1		2	4	
Desidia - Desgano	1	1	2							1	5				2	1	3					2						
Poca comunicación				3			1				2							2						1	5			
Generación Mórbita de excusas								2			3											2	1		3			
Abandono de puestos					1			1		2		3					1				2		1					
Mentiras								1									2			2			2		2			
Encubrimientos																	5			1								
Individualismo				2							5	1	3					2	2			1			4		2	
Conflictos interpersonales														1	3						1							2
Desobediencia																						3						
Desconocimiento de responsabilidades			3												1													
Problemas en relaciones interpersonales				4							4	2	2	2	3													2

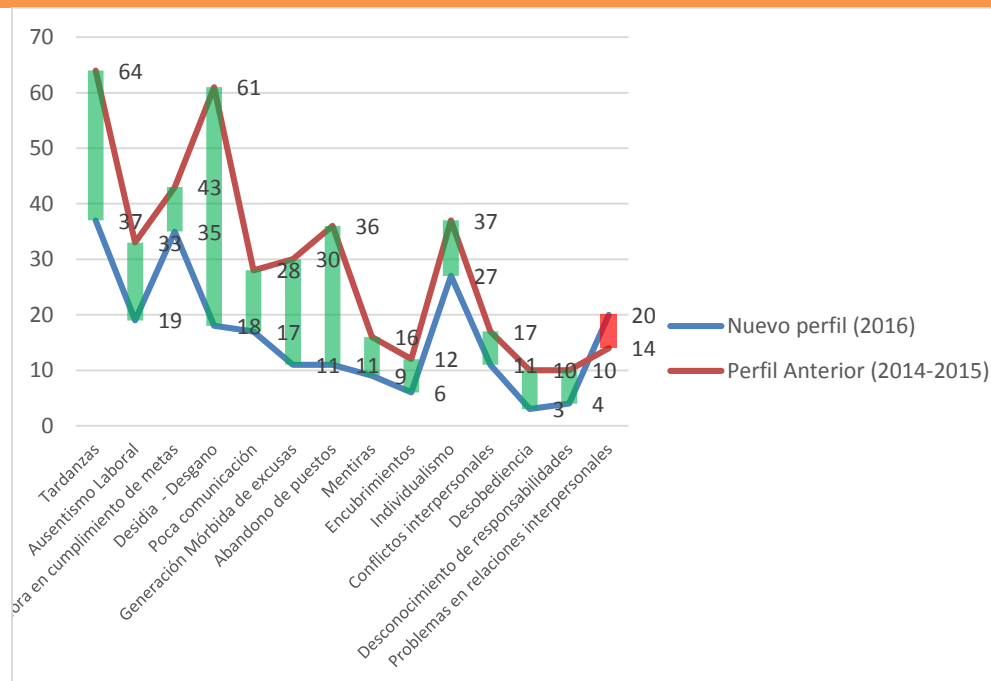
**Elaboración: Propia**

- Los cuadros rojos indican una evolución negativa en ese aspecto (22 en total).
- Los cuadros verdes indican una evolución positiva en ese aspecto (92 en total).
- Los cuadros amarillos indican que no ha habido cambio en la conducta (23 en total).

Tomando como base la primera etapa de observación llevada a cabo en el 2015 vs esta última etapa en el 2016, encontramos una mejoría notable de las conductas del personal (las columnas verdes indican una disminución de incidencia por conducta, las columnas rojas indican un incremento de incidencias por conducta).

**Tabla n.º11**

Perfil de conductas antes y después de los cambios



**Elaboración: Propia**

Asimismo, la segunda Encuesta Interna de Clima Organizacional reflejó una variación positiva en la mayoría de factores, excepto en el de relaciones interpersonales.

Tabla n.º12

Variaciones en las encuestas de clima interpersonal

Conductas observables	Nuevo perfil (2016)	Perfil Anterior (2014-2015)	Var%
Tardanzas	37	64	-42%
Ausentismo Laboral	19	33	-42%
Demora en cumplimiento de metas	35	43	-19%
Desidia - Desgano	18	61	-70%
Poca comunicación	17	28	-39%
Generación Mórbida de excusas	11	30	-63%
Abandono de puestos	11	36	-69%
Mentiras	9	16	-44%
Encubrimientos	6	12	-50%
Individualismo	27	37	-27%
Conflictos interpersonales	11	17	-35%
Desobediencia	3	10	-70%
Desconocimiento de responsabilidades	4	10	-60%
Problemas en relaciones interpersonales	20	14	43%

Elaboración: Propia

Tabla n.º13

Resultado de la segunda encuesta de clima interpersonal

Universo de Evaluación: 29  
Año: 2016

**¿Cómo te sientes al venir a trabajar?**

RESPUESTA	#	%
Motivado	18	69%
Desmotivado	1	6%
Indiferente	6	25%

**Principales Razones**

Porque no hay suficiente apoyo, faltan manos  
No hay posibilidad de crecer  
El sueldo no alcanza

**¿Cómo te llevas con tus compañeros de equipo?**



10		0.0%
9	11	43.8%
8	6	25.0%
7	5	18.8%
6	1	6.3%
5	0	0.0%
4	1	6.3%
3		0.0%
2	0	0.0%
1		0.0%

**Principales Razones**  
No apoyan cuando se pide  
No comunica  
Es cochino

**Elaboración: Propia**

Tomando en cuenta los escenarios de años previos, en el año 2016 se habría presentado el siguiente escenario:

Tabla n.º14

Costos generados por horas extras

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual
Área 1	339	4	7	S/. 8.33	S/. 79,068.36
Área 2	211	4	4	S/. 8.33	S/. 28,122.08
Área 3	520	3	3	S/. 11.25	S/. 52,650.00
Área 4	288	4	2	S/. 10.00	S/. 23,040.00
Área 5	414	3	12	S/. 7.92	S/. 118,039.68
Área 6	326	4	8	S/. 13.75	S/. 143,440.00
Área 7	153	3	4	S/. 13.75	S/. 25,245.00
Área 8	268	4	7	S/. 10.83	S/. 81,268.32
<b>TOTAL</b>	<b>2519</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 10.52</b>	<b>S/. 550,873.44</b>

**Elaboración: Propia**

Con la aplicación de las estrategias durante los meses restantes del 2015 posteriores a la implementación y el cierre realizado durante los últimos meses del año 2016, se obtuvo un resultado favorable a nivel de

rendimientos gracias a una reducción de sobretiempos de casi 37% (incluye el sobretiempo por re-trabajos por fallos).

**Tabla n.º15**

**Costos generados por horas extras**

Costos generados por sobretiempos por año - Post aplicación del proyecto (Reducción al 37%)

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual	Ahorro generado
Área 1	125	4	7	S/. 8.33	S/. 29,155.00	S/. 49,913.36
Área 2	78	4	4	S/. 8.33	S/. 10,395.84	S/. 17,726.24
Área 3	192	3	3	S/. 11.25	S/. 19,440.00	S/. 33,210.00
Área 4	106	4	2	S/. 10.00	S/. 8,480.00	S/. 14,560.00
Área 5	153	3	12	S/. 7.92	S/. 43,623.36	S/. 74,416.32
Área 6	120	4	8	S/. 13.75	S/. 52,800.00	S/. 90,640.00
Área 7	56	3	4	S/. 13.75	S/. 9,240.00	S/. 16,005.00
Área 8	99	4	7	S/. 10.83	S/. 30,020.76	S/. 51,247.56
<b>TOTAL</b>	<b>929</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 84.16</b>	<b>S/. 203,154.96</b>	<b>S/. 347,718.48</b>

**Elaboración: Propia**

A nivel económico, el presente año se ha obtenido el ahorro potencial de **63.12%** correspondientes al monto de S/. 347 718.48.

Esto ha sido posible gracias a la decisión corporativa de ejercer un cambio sobre las políticas laborales en pro de mejorar el clima en la organización, al involucramiento de los jefes (supervisores de áreas) en el proyecto, permitiendo que los resultados de las estrategias planteadas hagan efecto en cada actividad realizada.

Para una mejor visión de lo que significa este ahorro a lo largo del tiempo, se deja el análisis de impacto costo beneficio del proyecto proyectado hasta el 2020, tomando en consideración el factor inflación y bajo el supuesto de que la cantidad de procesos no varíe y el incremento de sueldos no supere el 4% anual por cada colaborador.

Tabla n.º16

Costo/Beneficio del proyecto

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO						
FLUJO DE RESULTADOS	2015 (Año 0)	2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (Año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
<b>Ahorro (ingresos)</b>		S/. 347,718.48	S/. 387,920.76	S/. 432,000.61	S/. 479,905.64	S/. 533,273.16
Área 1		S/. 49,913.36	S/. 55,557.77	S/. 61,891.45	S/. 68,735.12	S/. 76,379.60
Área 2		S/. 17,726.24	S/. 19,837.40	S/. 22,115.31	S/. 24,569.10	S/. 27,230.96
Área 3		S/. 33,210.00	S/. 37,041.30	S/. 41,285.38	S/. 45,971.88	S/. 51,149.55
Área 4		S/. 14,560.00	S/. 16,246.40	S/. 18,069.38	S/. 20,116.39	S/. 22,328.86
Área 5		S/. 74,416.32	S/. 83,072.56	S/. 92,415.38	S/. 102,802.90	S/. 114,027.84
Área 6		S/. 90,640.00	S/. 101,059.20	S/. 112,769.54	S/. 124,937.50	S/. 139,006.68
Área 7		S/. 16,005.00	S/. 17,721.00	S/. 19,751.95	S/. 21,941.05	S/. 24,296.91
Área 8		S/. 51,247.56	S/. 57,385.14	S/. 63,702.23	S/. 70,831.70	S/. 78,852.76
<b>Egresos</b>	-S/. 11,571.00	-S/. 312,914.96	-S/. 326,202.38	-S/. 340,721.56	-S/. 355,661.94	-S/. 370,897.63
<b>Costos de Operación</b>	S/. -	-S/. 203,154.96	-S/. 212,710.54	-S/. 223,371.00	-S/. 234,321.46	-S/. 245,431.57
Área 1		-S/. 29,155.00	-S/. 30,554.44	-S/. 31,953.88	-S/. 33,586.56	-S/. 35,219.24
Área 2		-S/. 10,395.84	-S/. 10,795.68	-S/. 11,328.80	-S/. 11,861.92	-S/. 12,528.32
Área 3		-S/. 19,440.00	-S/. 20,452.50	-S/. 21,465.00	-S/. 22,477.50	-S/. 23,591.25
Área 4		-S/. 8,480.00	-S/. 8,880.00	-S/. 9,360.00	-S/. 9,760.00	-S/. 10,240.00
Área 5		-S/. 43,623.36	-S/. 45,619.20	-S/. 47,900.16	-S/. 50,181.12	-S/. 52,747.20
Área 6		-S/. 52,800.00	-S/. 55,440.00	-S/. 58,080.00	-S/. 61,160.00	-S/. 63,800.00
Área 7		-S/. 9,240.00	-S/. 9,735.00	-S/. 10,230.00	-S/. 10,725.00	-S/. 11,220.00
Área 8		-S/. 30,020.76	-S/. 31,233.72	-S/. 33,053.16	-S/. 34,569.36	-S/. 36,085.56
<b>Inversión de capacitación</b>	-S/. 11,571.00	-S/. 109,760.00	-S/. 113,491.84	-S/. 117,350.56	-S/. 121,340.48	-S/. 125,466.06
Costo de evaluación	-S/. 2,598.40	-S/. 16,380.00	-S/. 16,936.92	-S/. 17,512.78	-S/. 18,108.21	-S/. 18,723.89
Talleres especializados en co	-S/. 5,968.20	-S/. 55,860.00	-S/. 57,759.24	-S/. 59,723.05	-S/. 61,753.64	-S/. 63,853.26
Talleres de habilidad general	-S/. 730.80	-S/. 5,040.00	-S/. 5,211.36	-S/. 5,388.55	-S/. 5,571.76	-S/. 5,761.20
Sesiones de Coaching	-S/. 2,273.60	-S/. 32,480.00	-S/. 33,584.32	-S/. 34,726.19	-S/. 35,906.88	-S/. 37,127.71
<b>Flujo Anual</b>	-S/. 11,571.00	S/. 34,803.52	S/. 61,718.38	S/. 91,279.04	S/. 124,243.70	S/. 162,375.54
<b>Flujo Anual Acumulado</b>	S/. -	S/. 23,232.52	S/. 96,521.90	S/. 152,997.43	S/. 215,522.74	S/. 286,619.23

\*Inflación 3.4% anual

La inflación se utiliza para el cálculo del incremento del costo de la capacitación

ROI (Return On investment)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.17	2.42	2.68	2.96	3.25

Elaboración: Propia

El retorno de la inversión obtenida por este proyecto es superior al índice de 2.3 desde el primer año y se mantiene en aumento en la proyección.

Detalle del proyectado año a año:

Tabla n.º16

Costo/Beneficio del proyecto 2016-2020

Año 2016

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual	Ahorro generado
Área 1	339	4	7	S/. 8.33	S/. 79,068.36	S/. 49,913.36
Área 2	211	4	4	S/. 8.33	S/. 28,122.08	S/. 17,726.24
Área 3	520	3	3	S/. 11.25	S/. 52,650.00	S/. 33,210.00
Área 4	288	4	2	S/. 10.00	S/. 23,040.00	S/. 14,560.00
Área 5	414	3	12	S/. 7.92	S/. 118,039.68	S/. 74,416.32
Área 6	326	4	8	S/. 13.75	S/. 143,440.00	S/. 90,640.00
Área 7	153	3	4	S/. 13.75	S/. 25,245.00	S/. 16,005.00
Área 8	268	4	7	S/. 10.83	S/. 81,268.32	S/. 51,247.56
<b>TOTAL</b>	<b>2519</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 10.52</b>	<b>S/. 550,873.44</b>	<b>S/. 347,718.48</b>

Año 2017

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual	Ahorro generado
Área 1	355	4	7	S/. 8.66	S/. 86,112.21	S/. 55,557.77
Área 2	221	4	4	S/. 8.66	S/. 30,633.08	S/. 19,837.40
Área 3	546	3	3	S/. 11.70	S/. 57,493.80	S/. 37,041.30
Área 4	302	4	2	S/. 10.40	S/. 25,126.40	S/. 16,246.40
Área 5	434	3	12	S/. 8.24	S/. 128,691.76	S/. 83,072.56
Área 6	342	4	8	S/. 14.30	S/. 156,499.20	S/. 101,059.20
Área 7	160	3	4	S/. 14.30	S/. 27,456.00	S/. 17,721.00
Área 8	281	4	7	S/. 11.26	S/. 88,618.86	S/. 57,385.14
<b>TOTAL</b>	<b>2641</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 10.94</b>	<b>S/. 600,631.30</b>	<b>S/. 387,920.76</b>

Año 2018

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual	Ahorro generado
Área 1	372	4	7	S/. 9.01	S/. 93,845.33	S/. 61,891.45
Área 2	232	4	4	S/. 9.01	S/. 33,444.11	S/. 22,115.31
Área 3	573	3	3	S/. 12.17	S/. 62,750.38	S/. 41,285.38
Área 4	317	4	2	S/. 10.82	S/. 27,429.38	S/. 18,069.38
Área 5	455	3	12	S/. 8.57	S/. 140,315.54	S/. 92,415.38
Área 6	359	4	8	S/. 14.87	S/. 170,849.54	S/. 112,769.54
Área 7	168	3	4	S/. 14.87	S/. 29,981.95	S/. 19,751.95
Área 8	295	4	7	S/. 11.71	S/. 96,755.39	S/. 63,702.23
<b>TOTAL</b>	<b>2771</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 11.38</b>	<b>S/. 655,371.61</b>	<b>S/. 432,000.61</b>

Año 2019

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual	Ahorro generado
Área 1	390	4	7	S/. 9.37	S/. 102,321.68	S/. 68,735.12
Área 2	243	4	4	S/. 9.37	S/. 36,431.02	S/. 24,569.10
Área 3	601	3	3	S/. 12.65	S/. 68,449.38	S/. 45,971.88
Área 4	332	4	2	S/. 11.25	S/. 29,876.39	S/. 20,116.39
Área 5	477	3	12	S/. 8.91	S/. 152,984.02	S/. 102,802.90
Área 6	376	4	8	S/. 15.47	S/. 186,097.50	S/. 124,937.50
Área 7	176	3	4	S/. 15.47	S/. 32,666.05	S/. 21,941.05
Área 8	309	4	7	S/. 12.18	S/. 105,401.06	S/. 70,831.70
<b>TOTAL</b>	<b>2904</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 11.83</b>	<b>S/. 714,227.10</b>	<b>S/. 479,905.64</b>

Año 2020

Área	Sobretiempos por proceso (Expresado en horas)	Cantidad de personas	Cantidad de procesos por año	Costo de Hora promedio	Costo Total Anual	Ahorro generado
Área 1	409	4	7	S/. 9.74	S/. 111,598.84	S/. 76,379.60
Área 2	255	4	4	S/. 9.74	S/. 39,759.28	S/. 27,230.96
Área 3	631	3	3	S/. 13.16	S/. 74,740.80	S/. 51,149.55
Área 4	348	4	2	S/. 11.70	S/. 32,568.86	S/. 22,328.86
Área 5	500	3	12	S/. 9.27	S/. 166,775.04	S/. 114,027.84
Área 6	394	4	8	S/. 16.09	S/. 202,806.68	S/. 139,006.68
Área 7	184	3	4	S/. 16.09	S/. 35,516.91	S/. 24,296.91
Área 8	324	4	7	S/. 12.67	S/. 114,938.32	S/. 78,852.76
<b>TOTAL</b>	<b>3045</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>S/. 12.31</b>	<b>S/. 778,704.73</b>	<b>S/. 533,273.16</b>

**Elaboración: Propia**

Los sobretiempos tienden a incrementar considerablemente año a año debido al incremento de carga laboral que conlleva el incremento del personal en el área, motivo por el cual es fundamental establecer las bases que permitan desarrollar una organización estable junto al cuidado de los factores motivacionales que permitan mantener al personal (Capital Humano) involucrado y eficiente. En el escenario planteado, es demostrado que esta fórmula es sostenible en el tiempo y tiende a ofrecer resultados positivos mientras el proceso de revisión cíclico se mantenga activo.

## CAPITULO 6. CONCLUSIONES

La identificación del clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral del personal administrativo del área servicios educativos de una institución privada de educación superior, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

El diagnóstico de los factores que impactan negativamente en el clima organizacional del personal administrativo del área de servicios educativos (Objetivo 1), se dio a conocer a través de entrevistas personales y a la aplicación del mapa de empatía, los resultados nos revelaron un total de 23 factores que afectaban negativamente el comportamiento de los colaboradores. Dichos factores a su vez se encontraban fuertemente relacionados con los factores presentados en las teorías de Maslow (Necesidades Fisiológicas, Necesidades de Seguridad, Necesidades de Aceptación Social, Necesidades de Autoestima y Necesidad de Autorealización) y Herzberg (Factor Motivador y Factor de Higiene).

Por otra parte, el estudio del nivel de impacto en el rendimiento de los colaboradores que laboran en el área de servicios educativos (Objetivo 2), reveló que debido a la existencia de un clima organizacional negativo evidenciado en el resultado por debajo del promedio de la encuesta Great Place to Work 2015 además de originarse una cantidad elevada de horas extra realizadas por el personal, llegando en el 2015 a generar S/. 550 873 en sobrecosto para la organización. Por lo que se proyecta que el impacto del clima evidenciado en sobrecostos para la organización por bajo rendimiento evidenciado en las horas extras.

Ahora bien, gracias a la implementación de estrategias y buenas prácticas que tuvieron como ejes centrales la comunicación reconocimiento y estilo de liderazgo (Objetivo 3), ha permitido no solo mejorar el clima laboral sino permitió mejorar el rendimiento al obtener un ahorro sustancial superior al 63%, lo que es traducido a nivel monetario en un monto superior a los S/. 347 718, resultado logrado con el impacto directo en reducción de las horas extra de las diversas áreas en un 37%. Es muy cierto que el clima laboral prevalece a las empresas que optan por preocuparse por los trabajadores porque ellos son los protagonistas de crear el desarrollo eficaz en la organización.

No obstante, ponemos en manifiesto que los colaboradores objeto de nuestra investigación permanecen parcialmente motivados, ya que a pesar de que se mejoró notablemente el clima laboral en el área, el factor “problemas con las relaciones interpersonales”, se ha vuelto más crítico, lo cual lo convierte en un factor generador de insatisfacción que impacta directamente en el rendimiento. Se desprende que la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar el rendimiento, sin embargo, sí pueden contribuir significativamente, por lo que sugerimos desarrollar y fortalecer las relaciones interpersonales para seguir mejorando el clima organizacional.

Por ello, se concluye que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmosfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes.

## **CAPITULO 7. RECOMENDACIONES**

Culminada la investigación se consideró oportuno emitir las sugerencias que se detallan a continuación:

### **Al área de RRHH**

- Implementar un programa de capacitación capaz de involucrar a todo el personal, ello permitirá aportar mejoras continuas a la organización. Además, de que los colaboradores al complementar sus conocimientos e incrementarlos, mejorarán no solo su formación sino además su desempeño laboral.
- Actualizar los perfiles de descripción de puestos para delimitar las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

### **A la Dirección de Servicios Educativos**

- Estar atentos a que casi la mayoría del personal del área se siente desmotivado debido a problemas en las relaciones interpersonales, lo que requiere una intervención rápida a fin de evitar a futuro que la desmotivación se incremente e impacte en el rendimiento.
- Fomentar la misión de la organización, para hacer que los colaboradores se sientan identificados y orienten su comportamiento en función a los mismos.

### **A los Coordinadores de Servicios Educativos**

- Involucrar a los colaboradores en las decisiones vinculadas al trabajo, para de esta manera, aumentar la productividad, fortalecer la gestión participativa y mejorar el clima laboral.
- Evitar imponer decisiones que puedan hacer que los trabajadores perciban que son tratados de forma injusta, ya que esta situación, atenta contra el compromiso que cada colaborador siente hacia la organización.



- Comunicar oportuna y adecuadamente los cambios incorporados al trabajo a todos los miembros de la organización, con el fin de evitar discrepancias capaces de atentar contra la correcta ejecución de las labores y distorsionar el clima organizacional.

#### **A los Colaboradores que brindan atención en el área de Servicios Educativos**

- Preocuparse por satisfacer al cliente con el fin de cumplir con la misión de la institución.
- Aplicar los conocimientos que se han obtenido por la experiencia o en el ámbito académico, con el fin de facilitar la consecución de los objetivos perseguidos por la organización.
- Recordar que la reducción de conflictos conlleva a la satisfacción del personal, la prevención de infortunios laborales y al incremento de la productividad.

## CAPITULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- Álvarez, D. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior*. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.
- Amorós, F. (2011). *Factores de satisfacción laboral*. Obtenido de The International School Of Coaching: <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/>
- Andrade Ortiz, R. (13 de Junio de 2013). *Desarrollo de las teorías de las necesidades*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de Grupos de Alto Rendimiento: <http://77www.utm121047-9d.blogspot.pe>
- Axeleratum México. (22 de Febrero de 2013). *El capital humano: Definición y características*. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de Axeleratum: <http://axeleratum.com/2013/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/>
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Carns, D. D. (1969). Sociology. The Study of Human Interaction. *Knopf*, 56-57.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. Río de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. Río de Janeiro: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana : Thomson.
- Definición MX. (s.f.). *Definición de Revolución Industrial*. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de Definición MX: <http://definicion.mx/revolucion-industrial/>
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente: desarrolle su inteligencia cultural en la empresa*. Lima: Punto y Coma : El Comercio : UPC, Fondo Editorial.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hartman, L. P., Espinoza, F. A., & DesJardins, J. (2014). Cultura corporativa: impacto e implicaciones. En L. P. Hartman, F. A. Espinoza, & J. DesJardins, *Ética en los negocios: decisiones para la responsabilidad social e integridad personal* (pág. 69). México, D. F.: McGraw-Hill.
- López, C. (11 de Julio de 2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Recuperado el 22 de Setiembre de 2016, de Gestoipolis: <http://www.gestiopolis.com>
- Louffat, E. (2012). *Administración fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: ESAN : Cengage Learning.

- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Medina, O. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Revista de administración pública.
- Negandhi, A. R. (1973). A model for analyzing organizations in cross-cultural settings. En A. R. Negandhi, *Modern organization theory: contextual environmental, and socio-cultural variables* (págs. 298-299). Ohio: Kent State University Press.
- Ochoa Calderon, K. A. (2014). *Motivación y productividad laboral. Estudio realizado en la Empresa Municipal de Agua Xelaju EMAX*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Palma, C. S. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de <http://www.ebrary.com>
- Pérez Porto, J. y. (2014). *Definición de satisfacción*. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de Definicion.de: <http://definicion.de/satisfaccion/>
- Pérez Rosales, M. (2010). *Diccionario de administración*. Lima: San Marcos.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen corporativa : influencia en la gestión empresarial*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Pintado Pasapera, E. A. (2011). *Comportamiento organizacional : gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Negocios Arco Iris.
- Revista Articulz. (2011). *Satisfacción laboral=productividad*. Obtenido de [http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Productividad](http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el_Trabajo_Productividad)
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D. F.: Pearson.
- Rodríguez, J. (2001). *El factor humano en la empresa*. Madrid: Deusto.
- Santos, J. A. (1993). *Rec-hum. Estudios de psicología laboral y administración de recursos humanos*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Solo Psicología.com. (27 de Diciembre de 2012). *La pirámide y la teoría de la motivación de Maslow*. Recuperado el 18 de Octubre de 2016, de Solo Psicología.com: <http://www.solopsicologia.com>
- Stonner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, J. D. (1976). *Dinámica organizacional: fundamentos sociológicos da teoría admistrativa*. Sao Paulo: Mc Graw Hill.
- Wikimedia Foundation, Inc. (30 de Julio de 2016). *Wikipedia. La enciclopedia libre*. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Formulario Encuesta Interna de Clima Laboral



### Encuesta Interna de Clima Laboral

Equipo, como parte de nuestra iniciativa de mejora, la presente encuesta tendrá como finalidad tomar los aspectos más relevantes para poder obtener una noción de nuestro clima laboral. Esta encuesta será totalmente anónima por lo que les pido responder sinceramente y lo más abiertamente posible en vías de obtener puntos estratégicos para trabajar. Muchas gracias.

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

☐ Motivado  
☐ Desmotivado  
☐ Indiferente

¿Por favor podrías compartimos el por qué de tu respuesta?

¿Como te llevas con tus compañeros de equipo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mal ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muy bien


¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

[Enviar](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de

 **Google Forms**

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

## **ANEXO 2**

### **Respuestas Individuales a Encuestas Interna de Clima Laboral 2015**

#### **ANEXO: Respuestas a encuestas 2015**

Encuesta N° 1 Fecha y Hora: 9/02/2015 08:40

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Porque estoy aprendiendo nuevas cosas y me divierto en el trabajo

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Sería bueno que se hicieran reuniones de confraternidad para conocer al resto del equipo. También poder tener algún instructivo para conocer más del puesto. Llevo recién 3 meses en el puesto y me cuesta un poco poder conocer mis funciones. He pedido ayuda pero a veces no me la dan, pienso que es porque andan muy ocupados y la verdad no quiero interrumpirlos.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 2 Fecha y Hora: 9/02/2015 08:53

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Estamos sobrecargados, lo decimos cada año y hasta ahora no contratan mas personas

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Las bromas que hacen son muy pesadas ya cansan

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

No se capas la gente esta aburrida seria bueno cambiar a la gente o sino que puedan contratar mas gente para que la cosa sea más llevadera

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 3 Fecha y Hora: 9/02/2015 08:54

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Me han permitido estudiar, por lo menos es algo

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Fomentar la capacitación al personal. Quizá un taller de servicio al cliente. Me gustaría que el reconocimiento no sea solo a nivel institución sino también a nivel área, abría mas oportunidades.



ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 4 Fecha y Hora: 9/02/2015 09:12

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Voy a llevar una maestría, no hay aumento de sueldo pero al menos  
podré crecer

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de  
equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

Son buena gente

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

En verdad, somos 8 áreas dentro de servicios educativos pero no compartimos  
mucho, creo que sería bueno integrarnos en reuniones de confraternidad o  
campeonatos deportivos.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 5 Fecha y Hora: 9/02/2015 09:17

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Ay mas chamba pero no hay aumentos, es incómodo

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

A veces te ponen mala cara cuando pides ayuda y eso me parece malaso

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que paguen mas

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 6 Fecha y Hora: 9/02/2015 11:07

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Siento que no soy muy importante, no me escuchan

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

no ayudan yo siempre les digo para recalmar pero no me hacen caso

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Participar mas en las reuniones antes de los procesos, asi tal vez todos escuchen y podamos hacer algo diferente

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 7 Fecha y Hora: 9/02/2015 17:22

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Se que no puedo crecer en esta organización, tendría que ir a otra  
área

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

6

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

me paran escondiendo mi lonchera. Creen que da risa pero no

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Que se dejen de niñerías, además si le digo al jefe seguro que  
se la agarran conmigo. Creo que debería mejorarse la comunicación

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 8 Fecha y Hora: 11/02/2015 12:21

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Siempre doy sugerencias pero no me toman en cuenta, ya me  
incomoda

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

6

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

las chicas son muy toscas. Sus comentarios sobre mi son feos y a nadie le  
importa

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Quizas una capacitación de servicio o trato o asertividad sería bueno.  
Asi la gente al menos se trataria mejor. O derrepente reus fuera de oficina para  
limar asperesas

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 9 Fecha y Hora: 12/02/2015 10:37

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Al menos me están dejando llevar EEGs en la EPG gratis

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

6

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

no me gusta que hablen mal de mi, creo que es envidia porque yo si puedo estudiar

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que la gente entienda que hablar mal de otros no lleva a nada, derrepente que los cambien de puestos chico con chica. Creo que el couchin sirve para eso.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 10

Fecha y Hora: 12/02/2015 12:39

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Constantemente pedimos que nos cambien de máquinas y nunca lo hacen

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

no he venido a hacer amigos solo a ganarme mi sueldo

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que reconozcan los esfuerzos, hablan mucho de trabajo en equipo pero que tal la gente que sobresale por su esfuerzo, pienso que debería recompensarse

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 11

Fecha y Hora: 12/02/2015 12:39

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Manejamos procesos complejos y cada vez más cargados, pero seguimos siendo

4

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

2

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

siempre me miran mal y no hacen lo que les digo. Supongo que es la soledad del jefe

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Poder contar con herramientas que permitan gestionar mejor al equipo, tal vez un programa que nos de recursos.



ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 12

Fecha y Hora: 12/02/2015 16:03

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Sigo siendo asistente, varias veces he sustentado crecer a analista y nada

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

me fastidian de creido ya eso cansa. No lo dejan querer crecer a uno

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que se creen puestos para poder crecer, o al menos que nos capaciten para saber que falta o ser más elegibles. Un aumento no estaria mal

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 13

Fecha y Hora: 12/02/2015 16:11

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Llevo 2 años esperando a que la reorganización llegue, no se cumple lo prometido

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

La gente es chévere, pero no se hay algo que no me cuadra. A veces me hablan feo

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que se mejore la comunicación, o que al menos se den reuniones que aclaren las cosas que se mueven como rumores que se hablan

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 14      Fecha y Hora: 12/02/2015 16:12

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Todos los años pido aumento, porque no me alcanza y siempre me dicen que espere a la evaluación de desempeño

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Reconocimiento por el esfuerzo, al menos eso permite hacer cv para cuando busque otra cosa. Mejorar las condiciones laborales.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 15

Fecha y Hora: 12/02/2015 16:50

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Se que por más esfuerzo que le ponga, no me subirán el sueldo, el siguiente puesto es el de mi jefe y no se va a ir

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

5

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

me han hecho muchas bromas pesadas, se meten a mi pc cuando no veo y mandan correos de mi cuenta

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Algun taller que enseñe comportamiento adecuado en oficina a la gente, o ética o valores. Que mi jefe se involucre un poco más

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 16

Fecha y Hora: 12/02/2015 16:51

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Si solo se fijan en admisión, para que me esfuerzo igual ni las gracias me van a dar

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

6

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

me molesta que siempre me digan que ya aburro con mis quejas

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que mejoren las condiciones, al área comercial la premian porque meten alumnos que botamos y a nosotros nada. Se siente que no somos importantes, al menos sería bueno que nos reconozcan

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 17      Fecha y Hora: 12/02/2015 17:32

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Yo presente 3 proyectos y 2 me los copiaron. A mi ni gracias me dieron. Con que ganas voy a querer hacer más

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

5

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

no quieren juntarse conmigo porque dicen que soy muy fastidioso, pero son ellos los que no apoyan para cerrar los proyectos

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que me reconozcan todo el esfuerzo, otros se llevaron mis proyectos y nadie me apoyó. Seguro que a otros les ha pasado y están fastidiados también.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 18

Fecha y Hora: 13/02/2015 09:11

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Me prometieron poder hacer horas extra y necesito el dinero así que algo es algo

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

No se, tal vez conocerlos mejor

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Me gustaría poder conocer más a los demás, no en el trabajo porque siempre están cargados y pues tampoco es grato. Una reunión para conocerlos puede ayudar

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 19

Fecha y Hora: 13/02/2015 09:17

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Mi equipo no colabora, me gustaría cambiarlos. Por eso salí bajo en liderazgo

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

5

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

hablan a mis espaldas y se que se burlan cuando no estoy

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Una restructuración sería bueno, quisiera tener la oportunidad de elegir mi equipo directo. O en todo caso, poder capacitarlos para reducir asperezas.



ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 20

Fecha y Hora: 13/02/2015 09:19

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

La gente no ayuda mucho, cada uno hace lo suyo son medio egoistas, así no es muy cómodo

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

5

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

me fastidia que te vean con cara de asco cuando pides ayuda.

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Falta que la universidad se ponga las pilas, el principal problema es la gente que no quiere ayudar, tienen fea actitud. Tiene que hacer algo para cambiarles el chip. Si se logra eso el clima seguro que mejora.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 21

Fecha y Hora: 13/02/2015 09:41

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Cada año nos quedamos sabado y domingos por exámenes, no me puedo enfermar y si lo hago me llaman la atención

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

5

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

no respetan tus cosas. Siempre se pierden mis lapiceros y ya les he dicho que esas costumbres aca no pues no es su barrio

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Por que no cambian los procesos, hay mucho trabajo operativo que no genera valor y nos cansa. Asi no necesitaríamos tanta gente.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 22

Fecha y Hora: 13/02/2015 09:54

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Los sistemas son viejos y las maquinas peores, se hace lo que se puede. Ya mandé un reporte pero ni caso le han hecho.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

no me gusta salir de fiesta como lo hacen a cada rato.

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que se generen mejoras en la comunicación. Que se hagan reuniones para inicio de procesos. Que se junte al equipo completo

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 23

Fecha y Hora: 13/02/2015 11:06

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

No tengo procesos fuertes a mi cargo, y no puedo involucrarme en nada porque no puedo dejar de atender al público

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

6

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

no se juntan conmigo, si me acerco me hablan como si les fastidiara

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que evalúen los procesos actuales, porque hay muchas cosas nuevas que se pueden hacer y otras que ya no deberían hacerse

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 24      Fecha y Hora: 13/02/2015 13:04

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Siempre quise trabajar aquí, estoy con expectativas

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

es que aun no los conozco lo suficiente

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Establecer algún programa de inducción para conocer a los miembros del área.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2015

Encuesta N° 25

Fecha y Hora: 14/02/2015 08:55

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

En verdad si me emociona estar aquí, la gente me dice que no es tan guau que ya veré. Por eso no se que pensar

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

6

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Me parece que hay gente malintencionada, me han dado feos comentarios y no quiero estar involucrada en eso

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

El poco tiempo que llevo me ha dejado ver que algunas cosas caminan en automatico. Sería bueno reuniones para saber que viene o como están las cosas.

### **ANEXO 3**

#### **Respuestas Individuales a Encuestas Interna de Clima Laboral 2016**

##### **ANEXO: Respuestas a encuestas 2016**

Encuesta N° 1 Fecha y Hora: 3/10/2016 10:13

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Me gusta que se nos reconozca, eso no lo están haciendo en los otros campus. Me permitieron crear los lineamientos de puesto, y me felicitaron por ello.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Mejorar los sueldos

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 2 Fecha y Hora: 3/10/2016 10:13

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Ahora tenemos apoyo del personal intermitente y los procesos se cambiaron para mejor

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Las bromas pesadas cesaron, los talleres y las reuniones ayudaron mucho!

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que se mantengan las iniciativas y que paguen más y que también contraten más gente



ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 3 Fecha y Hora: 3/10/2016 10:14

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Me apoyan con cambios de turno para poder estudiar y  
nuestro jefe me reconoció como más allá del deber!

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Que el programa de reconocimiento siga y que tal vez el  
próximo premio sea un viajecito o dinero. Eso animaría a las  
personas a mejorar

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 4 Fecha y Hora: 3/10/2016 10:14

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Estoy avanzando bien con mi maestría, mis compañeros me apoyan y me felicitaron públicamente por mis logros

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que me permitan crecer cuando acabe mi maestría, se que para ser jefe piden maestria.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 5 Fecha y Hora: 3/10/2016 10:14

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Me cambiaron los procesos y es algo que agradezco mucho, y me gusta saber que vamos a enfrentar o que se espera de mi, buena voz las reuniones previas

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que lo bueno se mantenga y automatizar algunas cosas, aun existen procesos muy manuales

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 6 Fecha y Hora: 3/10/2016 10:17

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Cambiamos los procesos que eran super anticuados y  
colaboré en casi todos, realmente las cosas están mejor

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Si pudieran subir los sueldos las personas estaríamos mas contentos

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 7 Fecha y Hora: 3/10/2016 12:58

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Estoy tranquilo y estoy bien.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Mejor oferta de puestos, mejores sueldos.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 8 Fecha y Hora: 3/10/2016 13:02

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Me ha gustado que nos capaciten con los talleres, siento que he crecido. Además me gusta que tomen en cuenta mi opinión cuando nos reunimos.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que sigan capacitandonos y sigan premiandonos. Si hay aumentos seria genial

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 9 Fecha y Hora: 3/10/2016 13:37

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Hemos tenido 2 reuniones muy divertidas con banquete, he podido conocer mas a mis compañeros y me gusta trabajar aquí

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que las proximas reuniones sean en la bistecca

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 10

Fecha y Hora: 3/10/2016 13:39

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Es cierto que las cosas han mejorado, pero seguimos con esas máquinas viejas y lentas.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

6

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

como manifesté antes, solo vengo a trabajar, admito que se ha ganado cordialidad

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que inviertan en infraestructura y en gente. Aun el trabajo es fuerte y nos faltan

manos



ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 11      Fecha y Hora: 3/10/2016 3:00

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Gracias a los talleres y el apoyo de mi jefe, mi equipo  
ahora tiene otra actitud y estamos saliendo adelante con los  
procesos

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Que sigamos con las buenas propuestas.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 12      Fecha y Hora: 3/10/2016 3:05

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

He presentado mi solicitud para maestría y me la han  
aceptado, es un paso a crecer. Siento que ahora si me valoran

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

Aun algunas personas me fastidian, pero es menos.

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Más capacitación y poortunidades para cfrrecer

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 13      Fecha y Hora: 3/10/2016 3:11

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Los reconocimientos me gustan, espero que no sea moda pasajera. Agradezco las reuniones previas, ahora ya no hay tanto chisme.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

que sigan reconociendo, que sigan habiendo reuniones y que sigan dando esos talleres que nos hacen ser mejores.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 14      Fecha y Hora: 3/10/2016 20:40

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Han hecho algo bueno con los reconocimientos pero eso no me ayuda a hacer buen cv. No hay posibilidad para crecer

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Brindar oportunidades de crecimiento, más sueldo

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 15      Fecha y Hora: 3/10/2016 21:05

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Las cosas han cambiado, hemos trabajado con profesores expertos en materias de crecimiento personal y tenemos premiaciones y reuniones. Me gusta

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

8

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que sigan premiando a los mejores, eso genera competencia sana. Si pudieran incluir premio monetario seria espectacular

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 16

Fecha y Hora: 3/10/2016 21:50

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

En verdad que bueno que ahora nos den diploma y un vidrio,  
pero eso no me parece gran cosa, podrían esforzarse más

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

4

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

la gente se queja mucho de mi, que soy muy negativo

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Dar más oportunidades a las personas, eso sería un buen reconocimiento

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 17      Fecha y Hora: 4/10/2016 8:28

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Aprendí este año que es mas importante lo que me llevo  
dentro, y aprendí que un logro en equipo se disfruta más

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

prefiero no emitir juicio

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Mantener y reforzar las capacitaciones de las personas  
para tener equipos más capaces

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 18      Fecha y Hora: 4/10/2016 9:14

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Han hecho cambios buenos en el área. Al menos ya no siento que vivo en una isla

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que sigan habbiendo reuniones, es importante para mantener el buen clima



ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 19      Fecha y Hora: 5/10/2016 8:44

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Una persona de mi equipo renunció y me permitió hacer unos cambios, aproveché los talleres para sentar unas bases y todo va bien por ahora

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Aun tengo algo de temor de que la gente vuelva a hablar a mis espaldas, pero admito que las cosas han mejorado bastante

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que las cosas sigan haciendose como hasta ahora

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 20

Fecha y Hora: 5/10/2016 9:27

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Admito que no creía que cambiarían las cosas, pero estas  
iniciativas que se han realizado y doy gracias a mi jefe y a rec. Humanos  
han dado buenos frutos.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros  
de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías  
comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar  
nuestro clima laboral

Que sigan pensando en buenas iniciativas como las de  
ahora para mejorar nuestro clima. Un viajecito en grupo ayudaría

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 21

Fecha y Hora: 5/10/2016 10:13

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Desmotivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

Han hecho mejoras en el proceso pero seguimos siendo los mismos y seguimos trabajando sabado y domingo en proceso. Eso no cambia

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que cambien el proceso para que la gente de Registros podamos descansar siempre los fines de semana. O que los profes se atiendan solos.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 22      Fecha y Hora: 5/10/2016 10:33

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Las cosas han cambiado para bien, todo es mejor y eso es bueno

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Que sigan pensando en nosotros!!

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 23

Fecha y Hora: 5/10/2016 10:37

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Siento que mi puesto es lo mismo, pienso que debo pedir un cambio.

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

7

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

El trato es bueno pero siento que no puedo tratarlos aun de amigos

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Los puestos de atención al cliente necesitan un cambio o tal vez rotar personal. Una oportunidad distinta para el que quiera cambiar de puesto

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 24      Fecha y Hora: 5/10/2016 10:51

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Indiferente

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Ahora que conozco más mi trabajo siento que ya no hay gran reto, la organización es muy buena pero no me reta

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

Ofrecer más oportunidades a las personas que ya dominan sus puestos

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N° 25

Fecha y Hora: 12/10/2016 8:59

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Motivado

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartirnos el porqué de tu respuesta?

La persona que reemplacé me dijo que era un buen lugar y que las cosas mejoraron mucho, que aproveche. Veo que no me ha engañado

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

9

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral

En mi anterior empresa hacíamos un viaje de integración, eso podría ser bueno. Une a la gente, alimenta el espíritu.

ANEXO: Respuestas a encuestas 2016

Encuesta N°    Fecha y Hora:

Pregunta 1:

¿Cómo te sientes al venir a trabajar?

Pregunta 2:

¿Por favor podrías compartírnos el porqué de tu respuesta?

Pregunta 3:

¿En la escala del 1 al 10, cómo te llevas con tus compañeros de equipo?

¿Si tu respuesta se encuentra por debajo de 8 podrías comentarnos a que crees que se deba esto?

0

Pregunta 4:

Comparte con nosotros y cuéntanos que sugieres para mejorar nuestro clima laboral



## ANEXO 4

### Encuesta Great Place to Work 2015

Trust Index© 2015 -		Promedio General	Perspectiva Organización	SERVICIOS EDUCATIVOS
Número de respuestas		1243	1243	27
1	Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.	66	62	62
2	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.	70	66	69
3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	74	68	77
4	Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	76	68	77
5	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.	76	74	69
6	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.	68	65	46
7	Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura.	75	72	77
8	Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	79	76	69
9	Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.	79	75	85
10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	74	72	69
11	Los jefes cumplen sus promesas.	68	64	62
12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	70	66	58
13	Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.	64	58	62
14	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.	82	80	77
<b>Credibilidad</b>		73	68	68
15	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	69	63	69
16	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.	74	70	92
17	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	66	61	85
18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	69	63	62
19	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	68	63	67
20	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.	63	57	46
21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	87	86	92
22	Este es un lugar psicológico y emocionalmente saludable donde trabajar.	77	75	54
23	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	76	75	92
24	Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.	79	77	92
25	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	65	62	77
26	Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	72	68	54
27	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).	74	73	75
<b>Respeto</b>		72	68	74
28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	52	50	23
29	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	50	47	38
30	Todos tenemos las oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	62	56	38
31	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.	84	83	69
32	Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.	61	56	31
33	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.	64	60	54
34	Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.	61	58	46
35	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.	84	82	85
36	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.	85	82	75
37	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo.	88	87	85
38	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.	89	88	75
39	Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.	74	70	77
<b>Imparcialidad</b>		71	68	68
40	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	81	77	69
41	Mi trabajo tiene un significado especial para mí, éste no es "sólo un trabajo".	82	79	69
42	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	88	84	77
43	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.	74	68	62
44	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	79	78	62
45	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	86	85	77
46	A las personas les gusta venir a trabajar.	77	75	62
47	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	81	78	77
<b>Orgullo</b>		81	78	68
48	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	83	80	77
49	Aquí se celebran eventos especiales.	80	79	85
50	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.	77	72	83
51	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	79	74	62
52	Este es un lugar entretenido donde trabajar.	80	78	85
53	Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.	79	77	92
54	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	75	71	69
55	Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	75	71	62
56	Estamos todos juntos en esto.	78	74	77
57	Uno puede contar con la colaboración de las personas.	73	67	69
<b>Camaradería</b>		78	74	78
58	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	79	78	54
<b>Promedio preguntas (1-57)</b>		76	72	68
<b>Promedio General Trust Index©</b>		77	76	81

## ANEXO 5

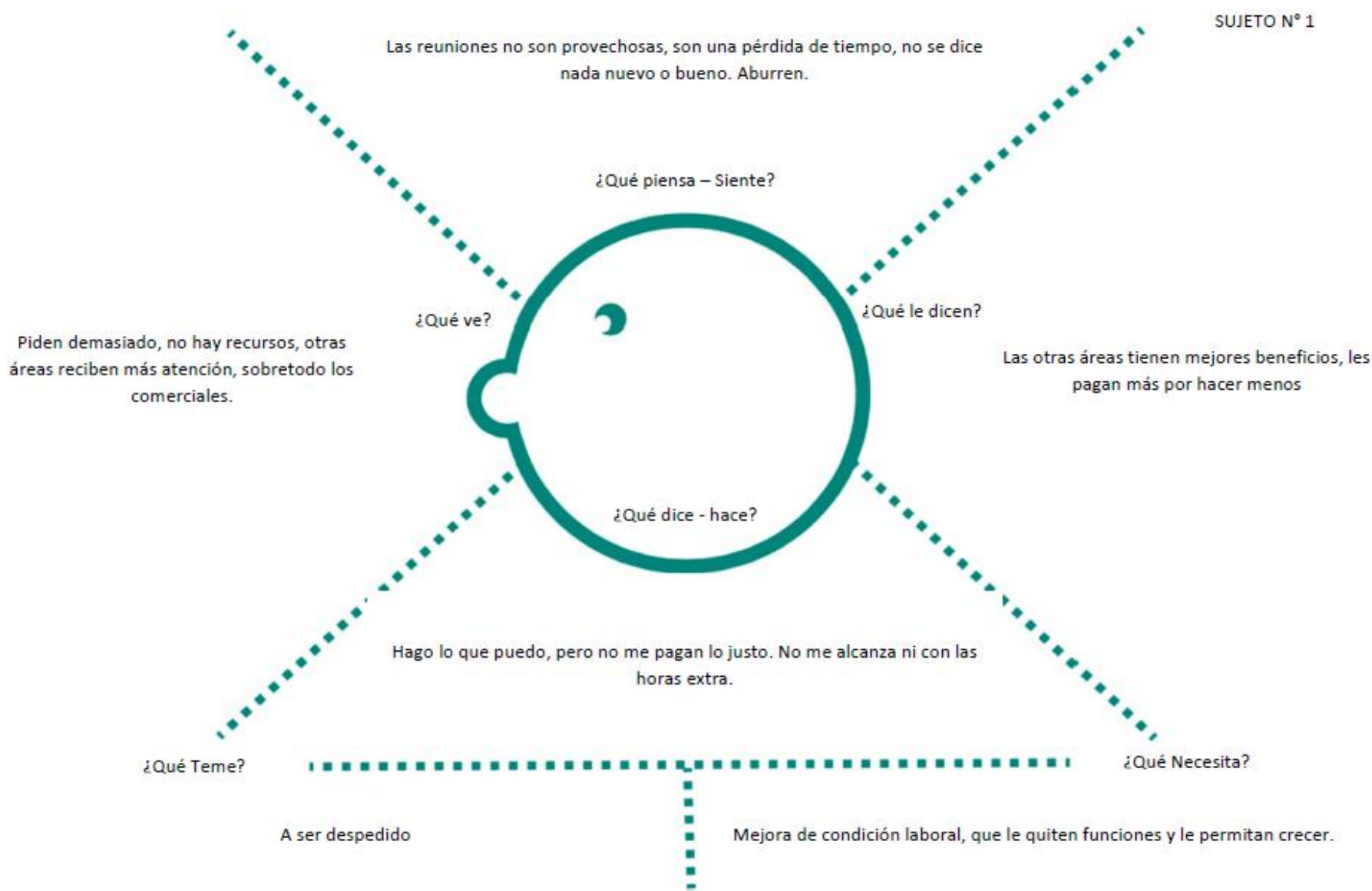
### Encuesta Great Place to Work 2016

PLACE TO WORK®		Trust Index© 2016 -	Promedio General	SERVICIOS EDUCATIVO
		Número de respuestas	1263	28
Credibilidad	Comunicación	1 Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.	71	78
		2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.	74	90
		3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	78	90
		4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	79	90
	Habilidad General	5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio.	81	90
		6 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.	72	70
		7 Las personas que ingresan a la organización encajan bien con nuestra cultura.	78	80
		8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	81	90
	Integridad	9 Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.	82	90
		10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	79	80
		11 Los jefes cumplen sus promesas.	72	80
		12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	73	90
		13 Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.	66	60
		14 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.	85	90
		Credibilidad	77	83
Respeto	Apoyo Profesional	15 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	72	90
		16 Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.	76	90
		17 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	72	100
	Colaboración	18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	74	90
		19 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	73	100
		20 Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.	72	80
	Interés como persona	21 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	91	100
		22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	80	90
		23 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	82	80
		24 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.	82	90
		Respeto	77	88
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	25 Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	71	80
		26 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	76	90
		27 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).	78	70
	Ausencia Favoritismo	28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	55	70
		29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	53	70
		30 Todos tenemos las oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	67	90
	Trato Justo	31 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.	86	90
		32 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.	64	80
		33 Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.	68	60
		34 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos.	68	70
		Imparcialidad	74	83
Orgullo	Trabajo Individual	35 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.	87	90
		36 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.	87	90
	Trabajo Equipo	37 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo.	91	90
		38 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.	92	100
	Imagen Corporativa	39 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.	76	90
		40 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	83	90
		41 Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".	84	100
		Orgullo	84	82
Camaradería	Familiaridad	42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	90	100
		43 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.	79	89
		44 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	79	90
	Hospitalidad	45 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	89	90
		46 A las personas les gusta venir a trabajar.	80	90
		47 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	85	90
	Sentido de Equipo	48 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	84	90
		49 Aquí se celebran eventos especiales.	84	90
		Camaradería	82	88
		50 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.	82	80
		51 Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	82	80
		52 Este es un lugar entretenido donde trabajar.	82	90
		53 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.	84	90
		54 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	80	100
		55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	79	90
		56 Estamos todos juntos en esto.	81	89
		57 Uno puede contar con la colaboración de las personas.	79	80
		Promedio preguntas (1-57)	78	86
		Promedio General Trust Index©	80	88

## **ANEXO 6**

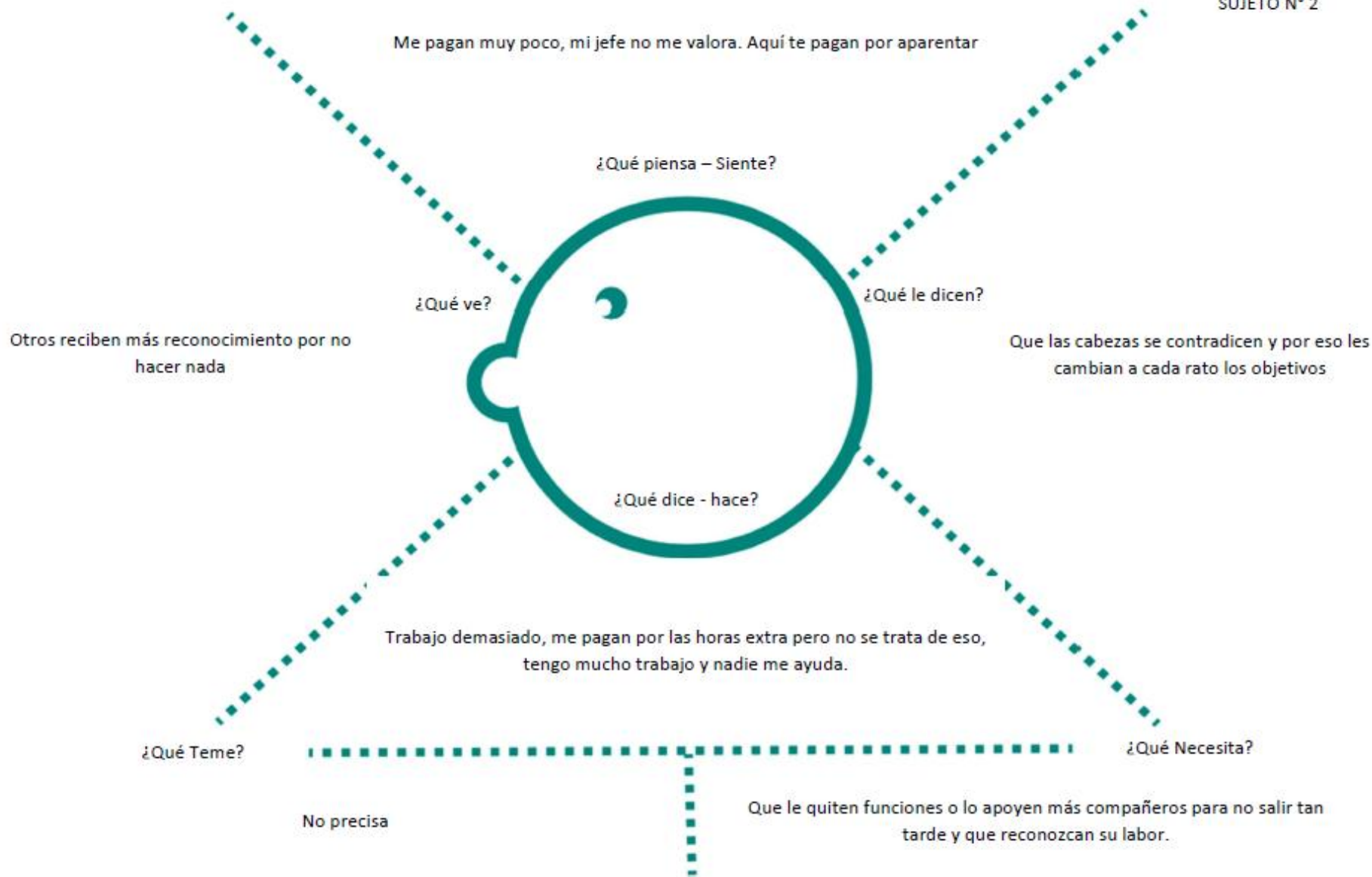
### **RESULTADOS DEL MAPA DE EMPATÍA**

### MAPA DE EMPATÍA



### MAPA DE EMPATÍA

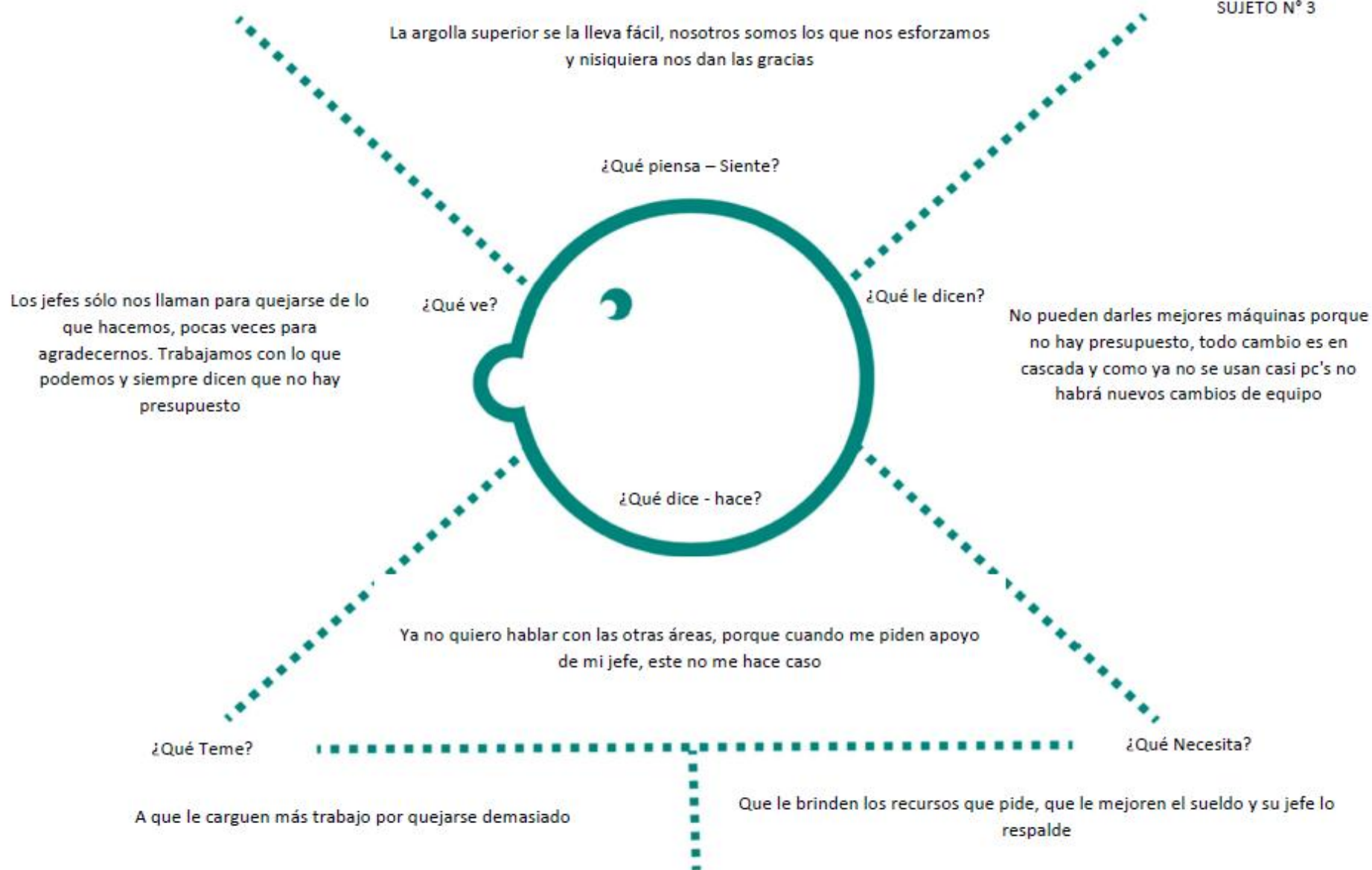
SUJETO N° 2





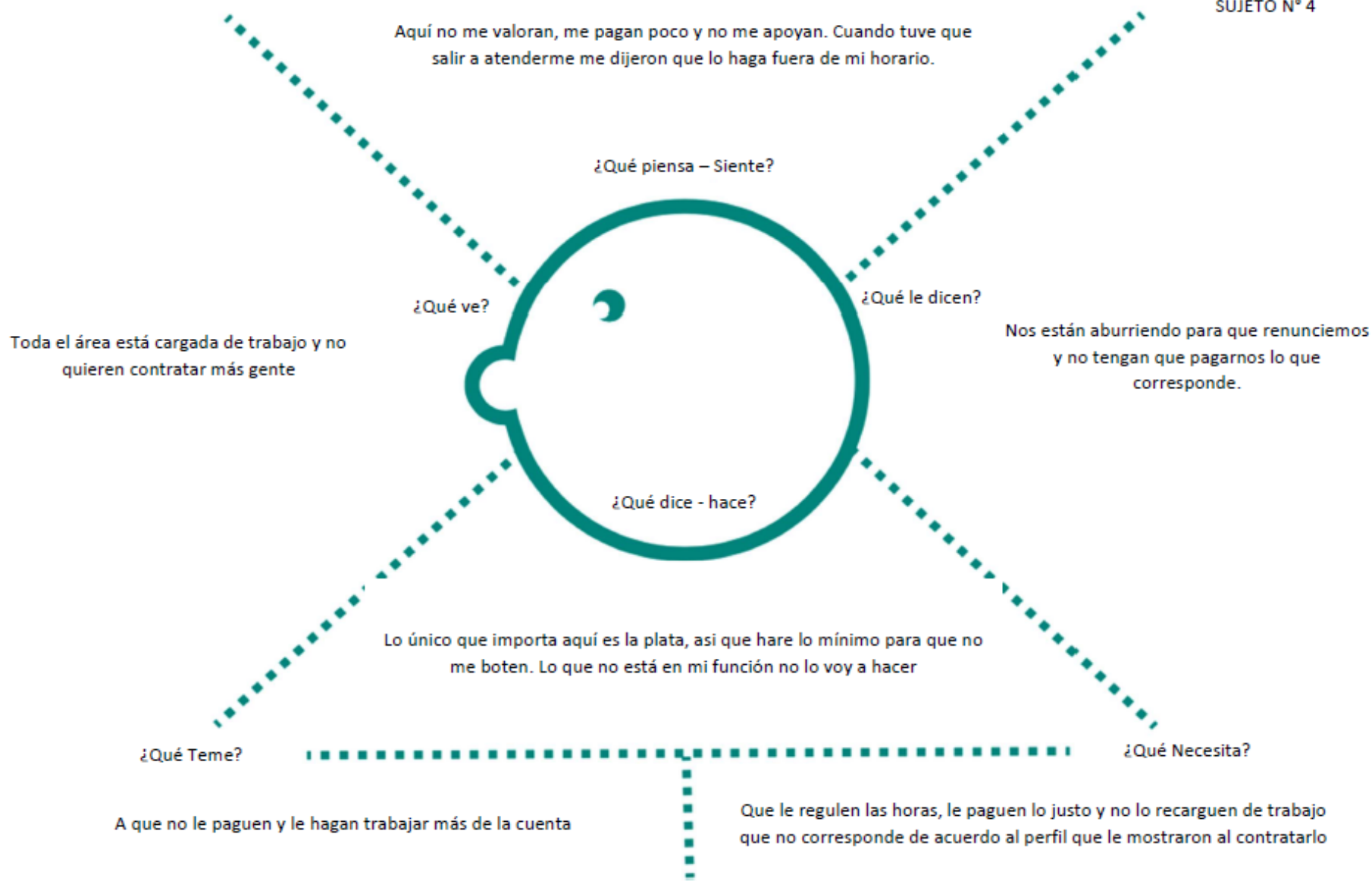
### MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 3



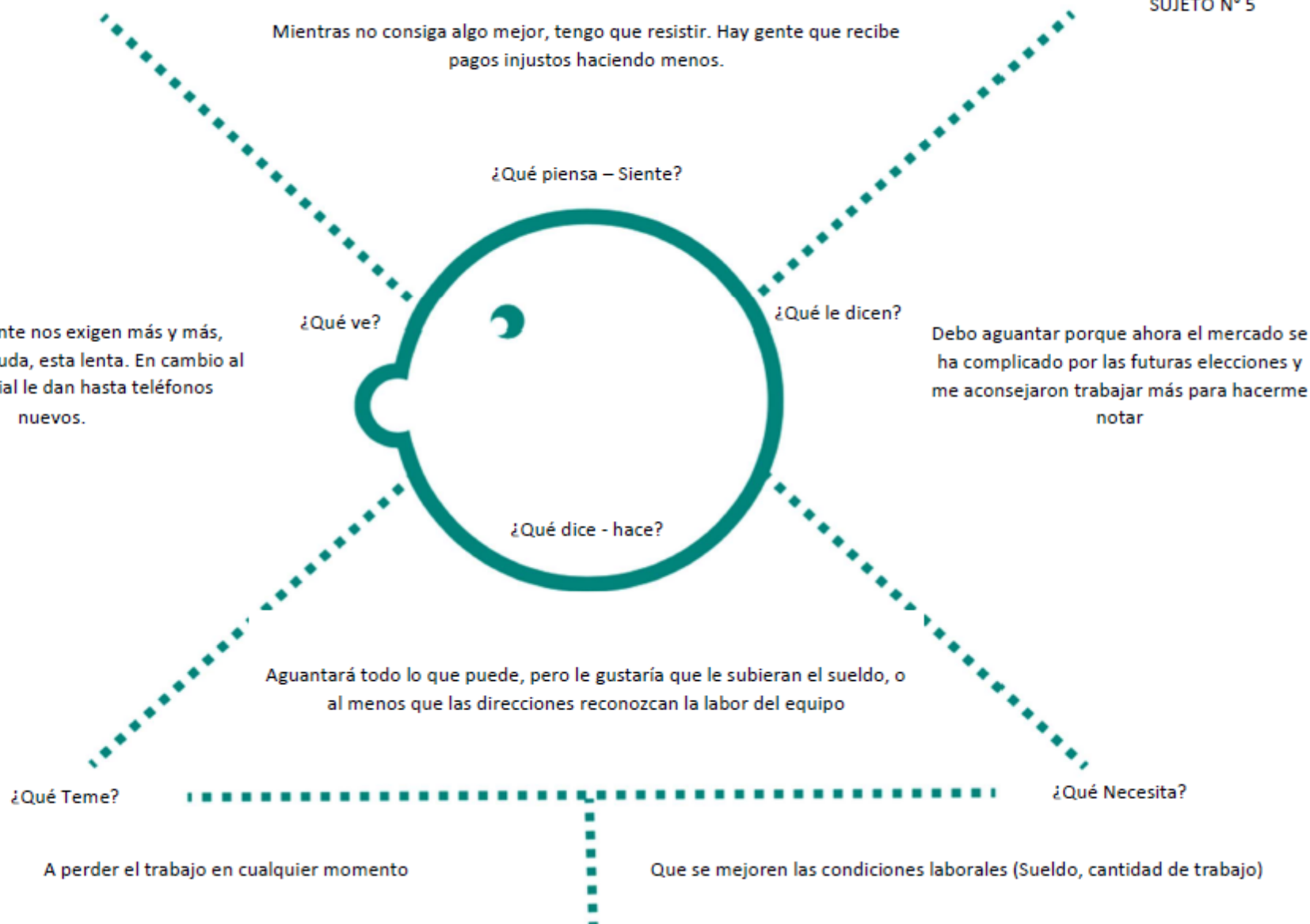
### MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 4



## MAPA DE EMPATÍA

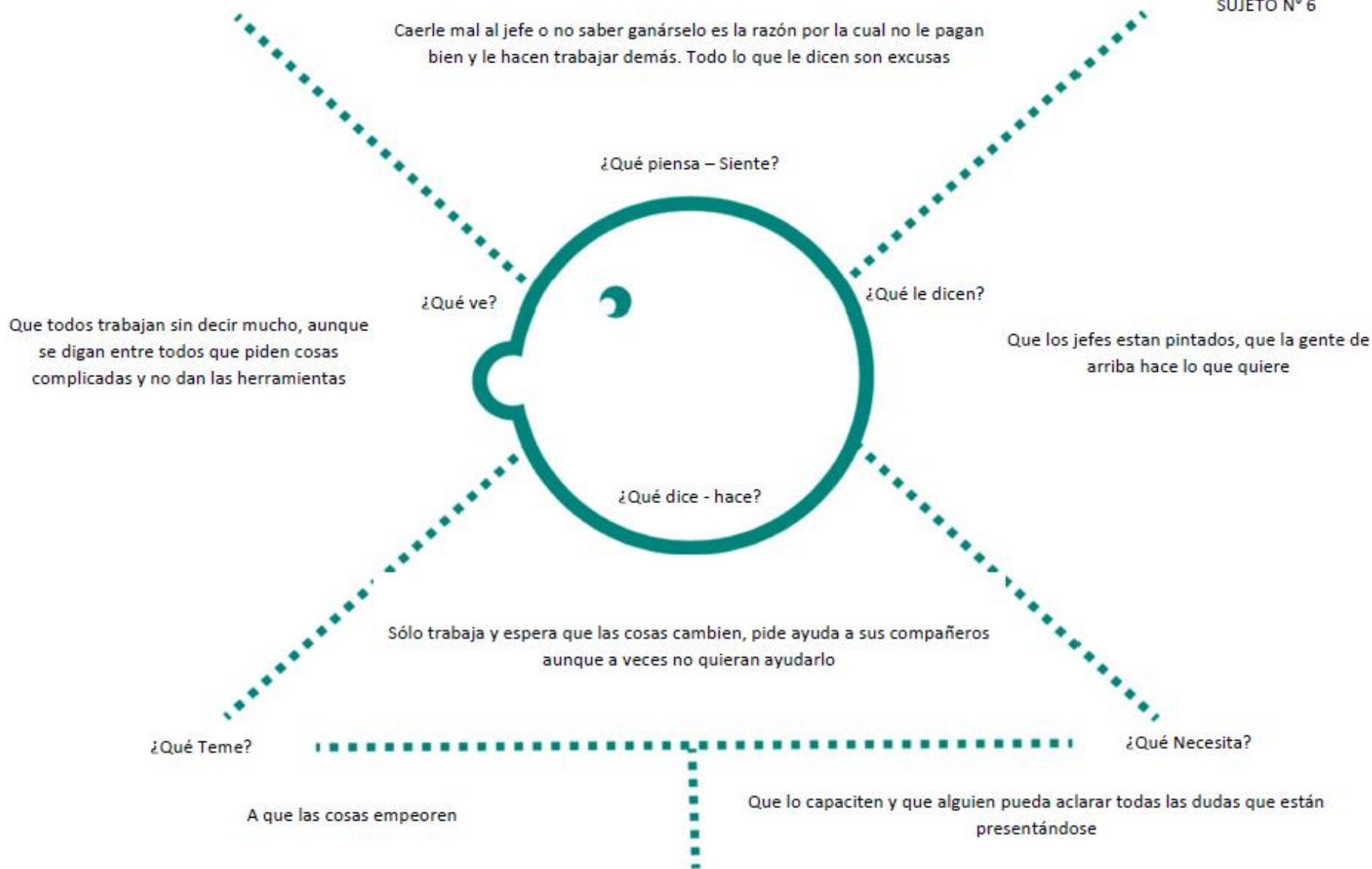
SUJETO N° 5



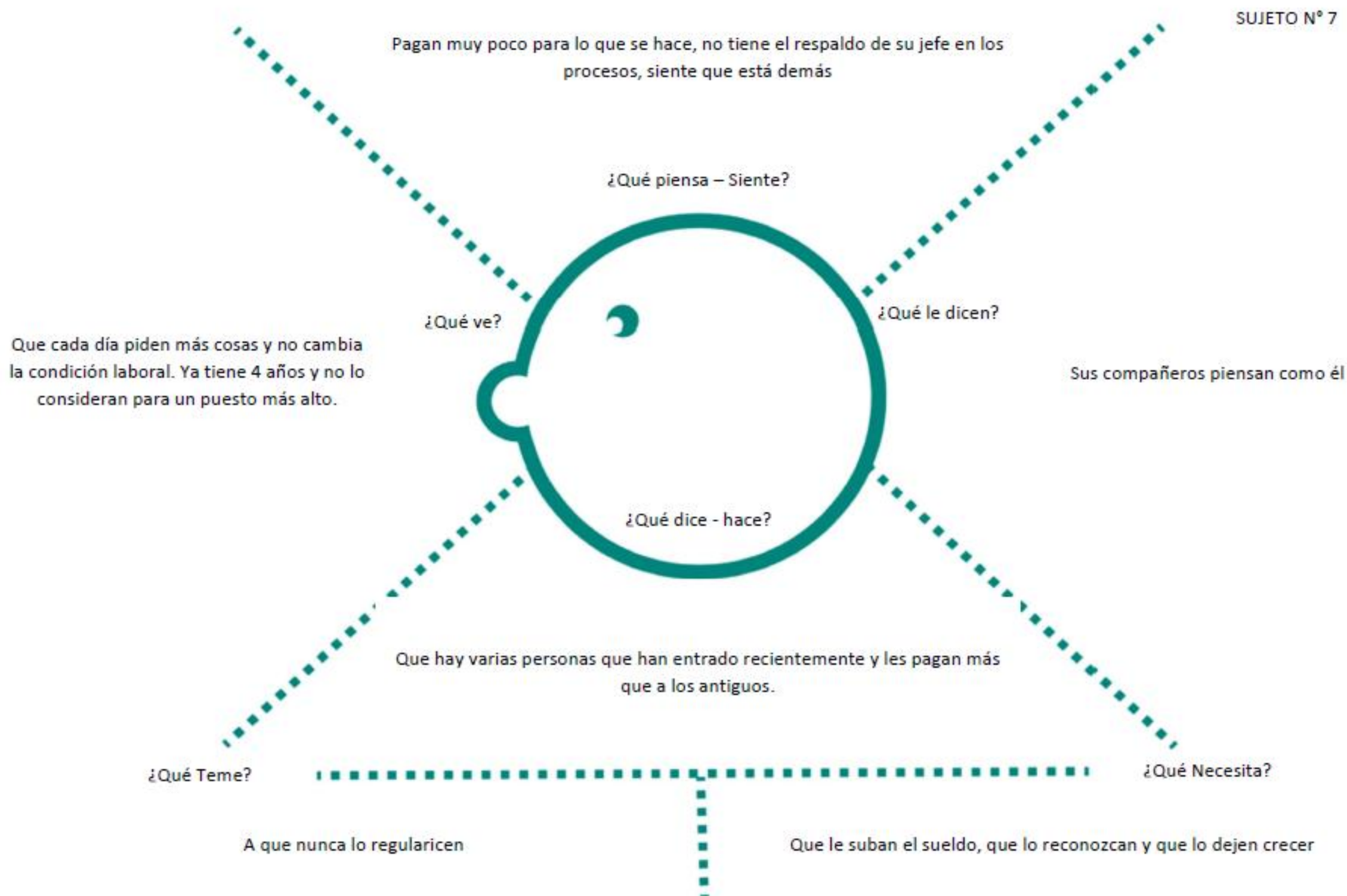


### MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 6

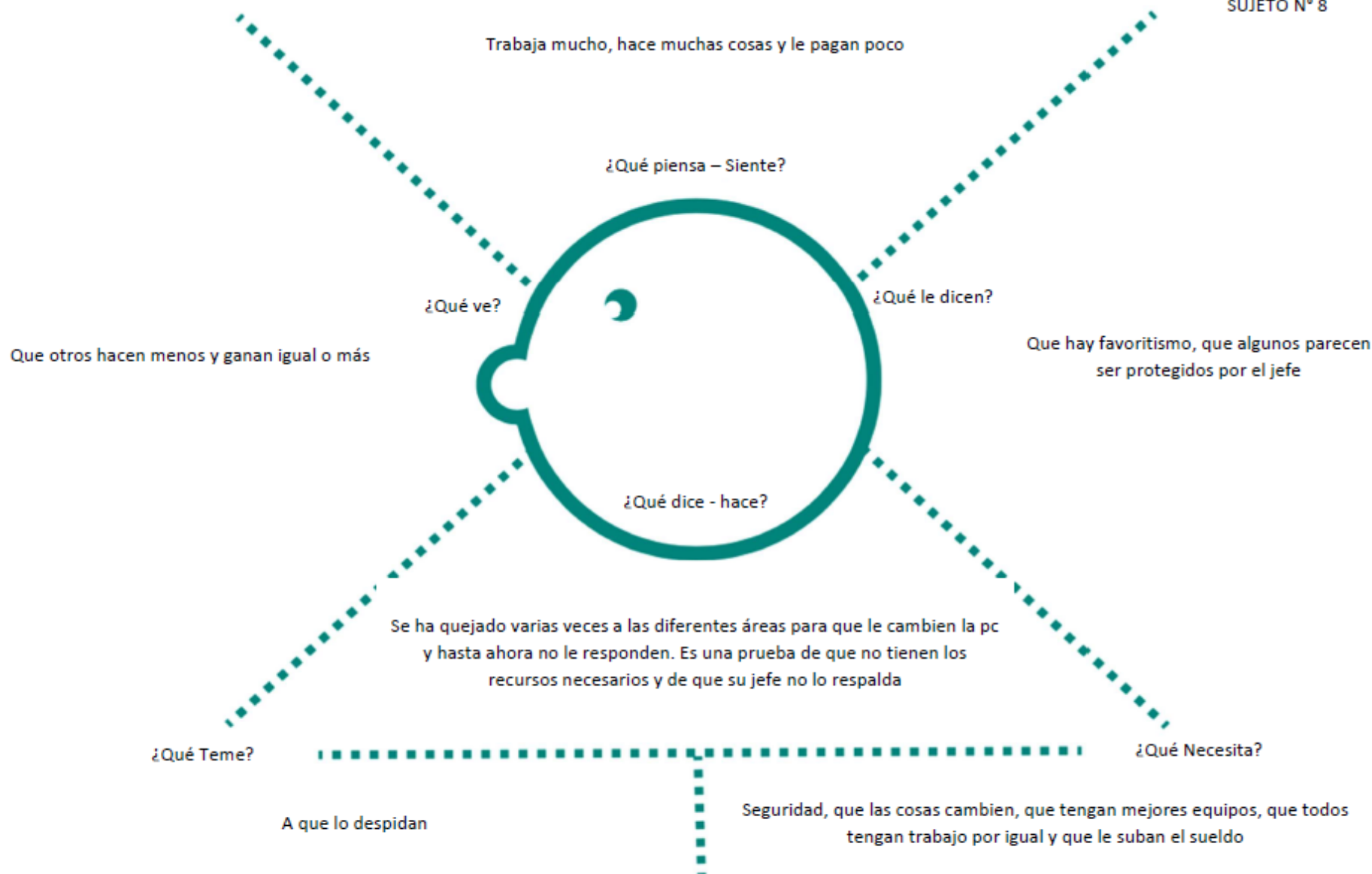


### MAPA DE EMPATÍA



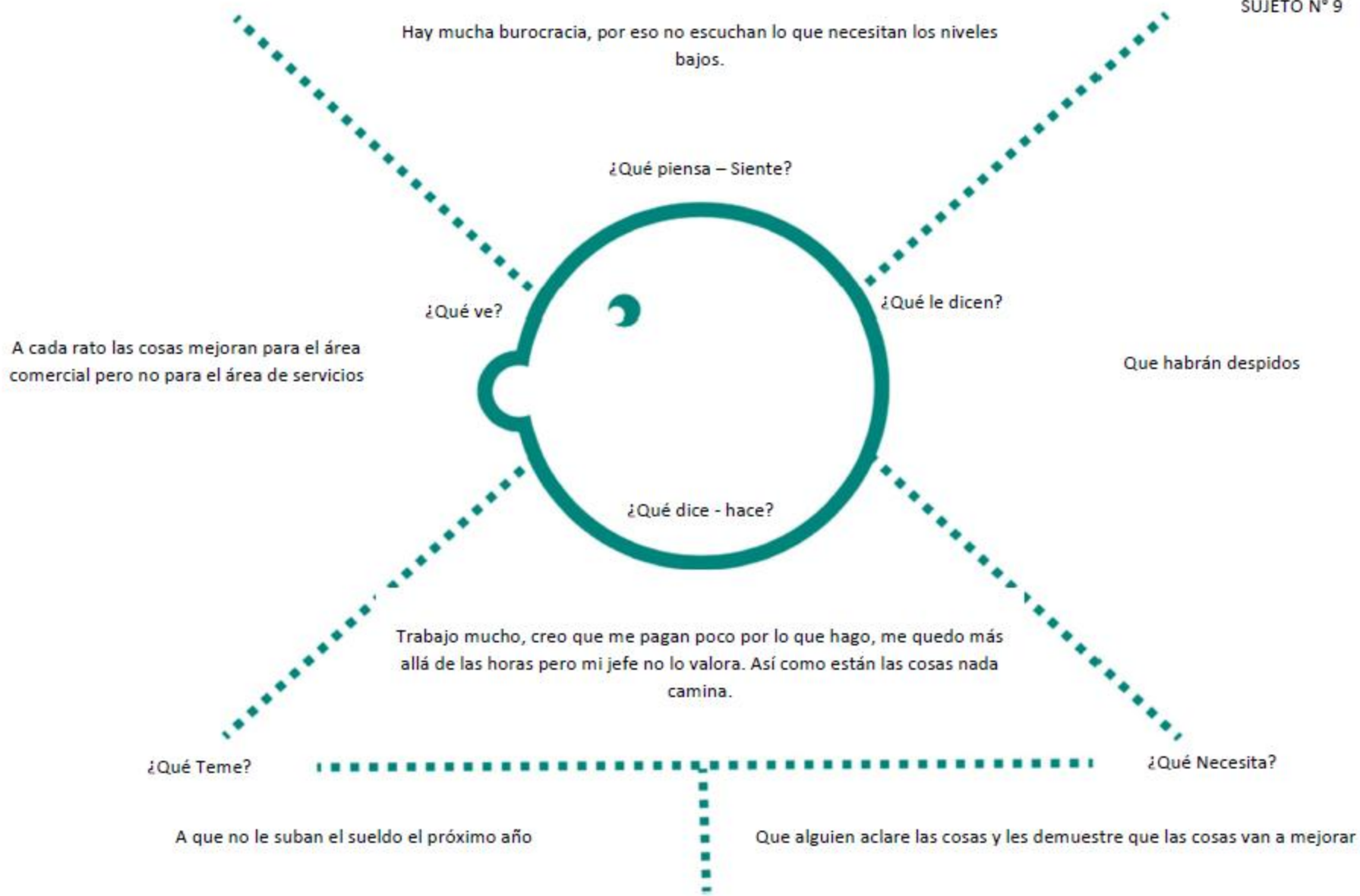
### MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 8



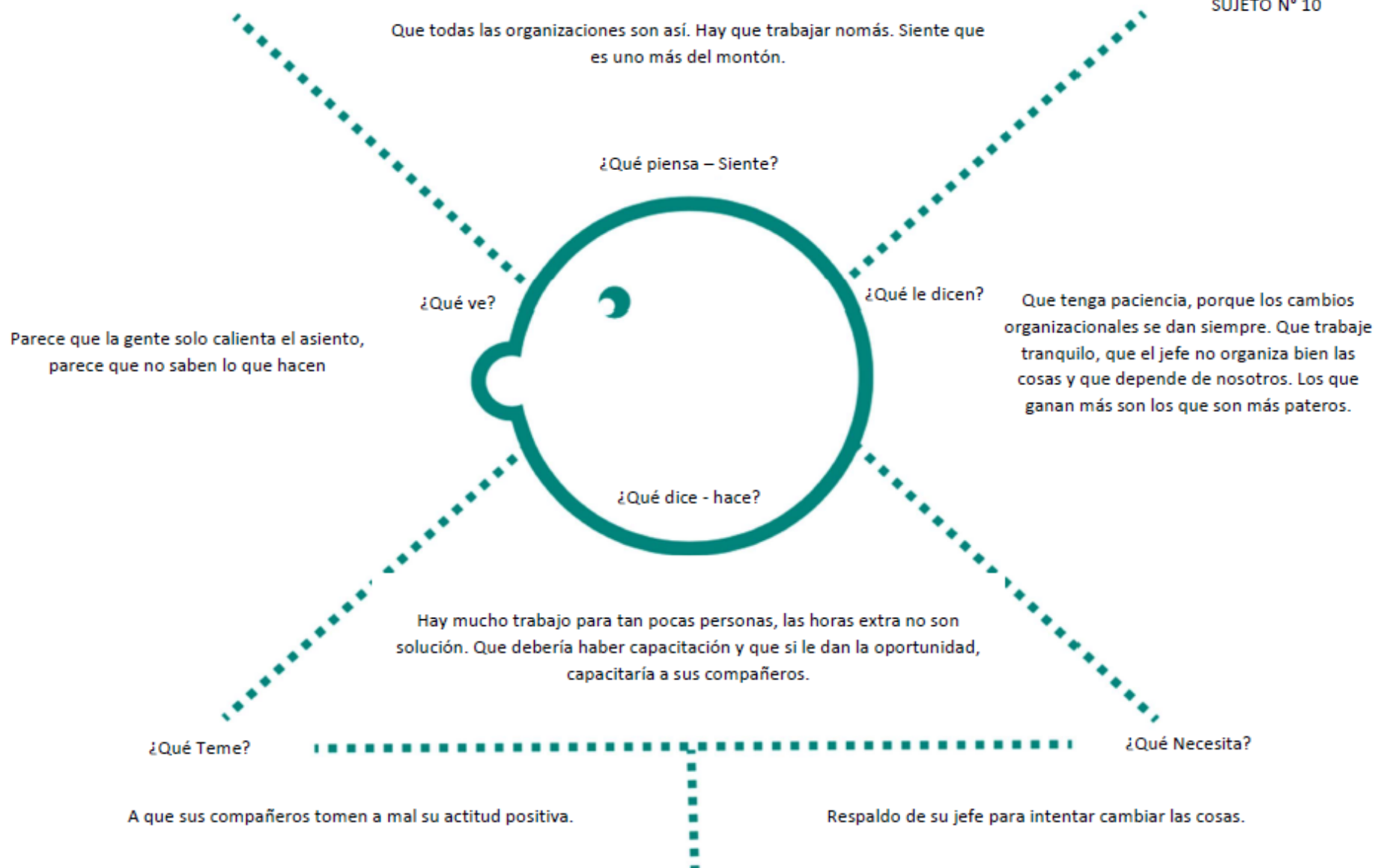
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 9



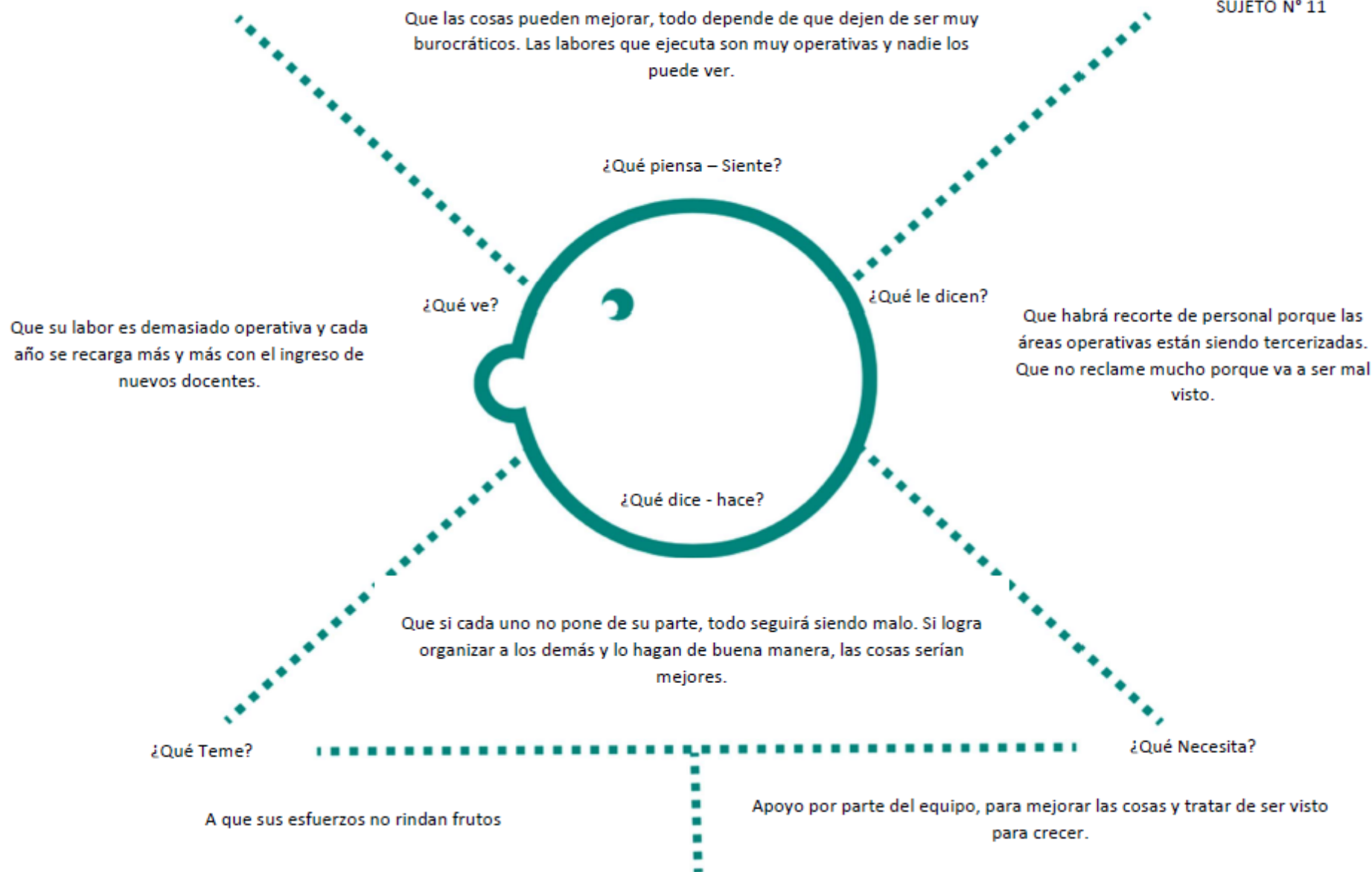
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 10



## MAPA DE EMPATÍA

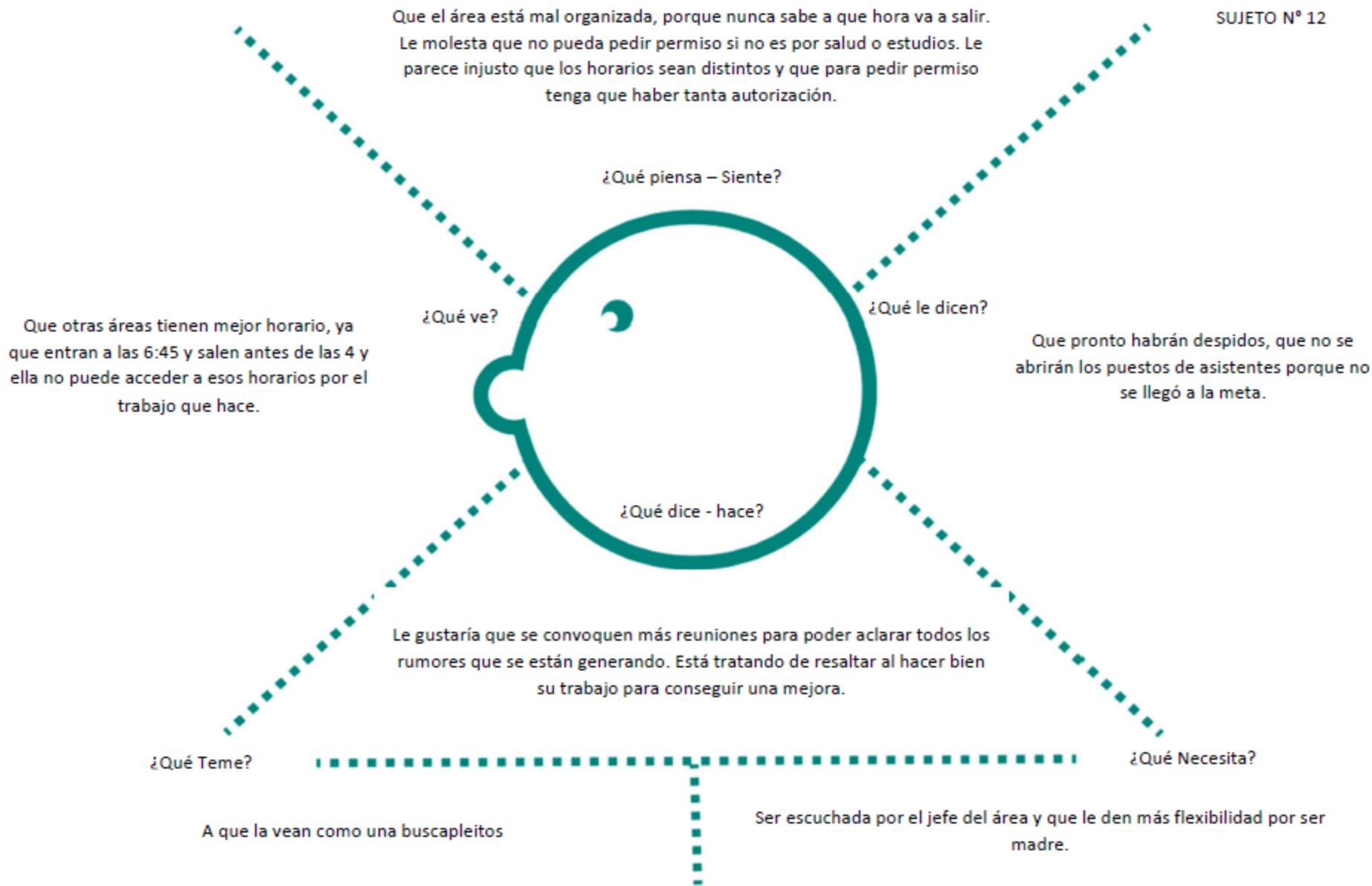
SUJETO N° 11





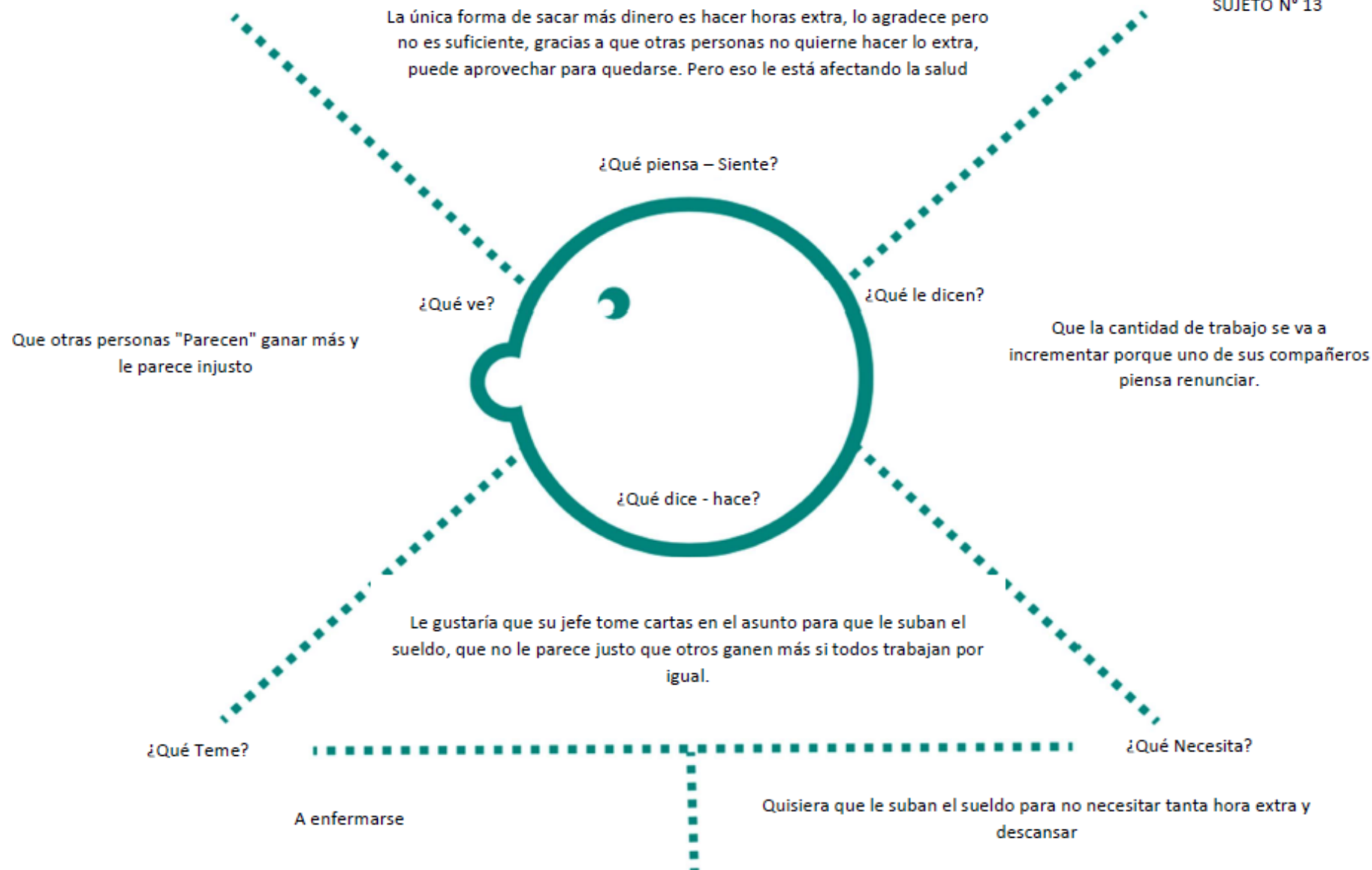
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 12



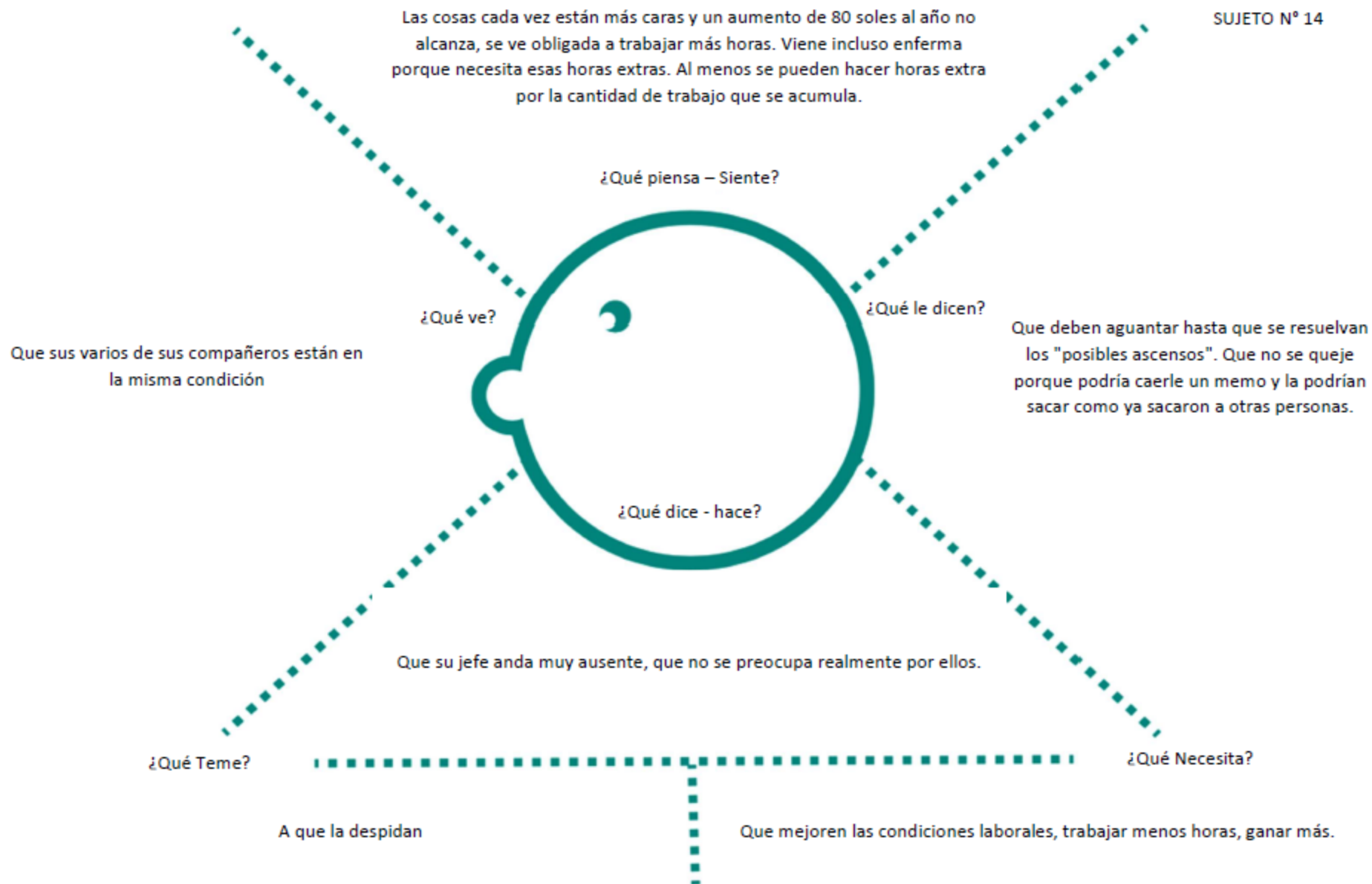
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 13



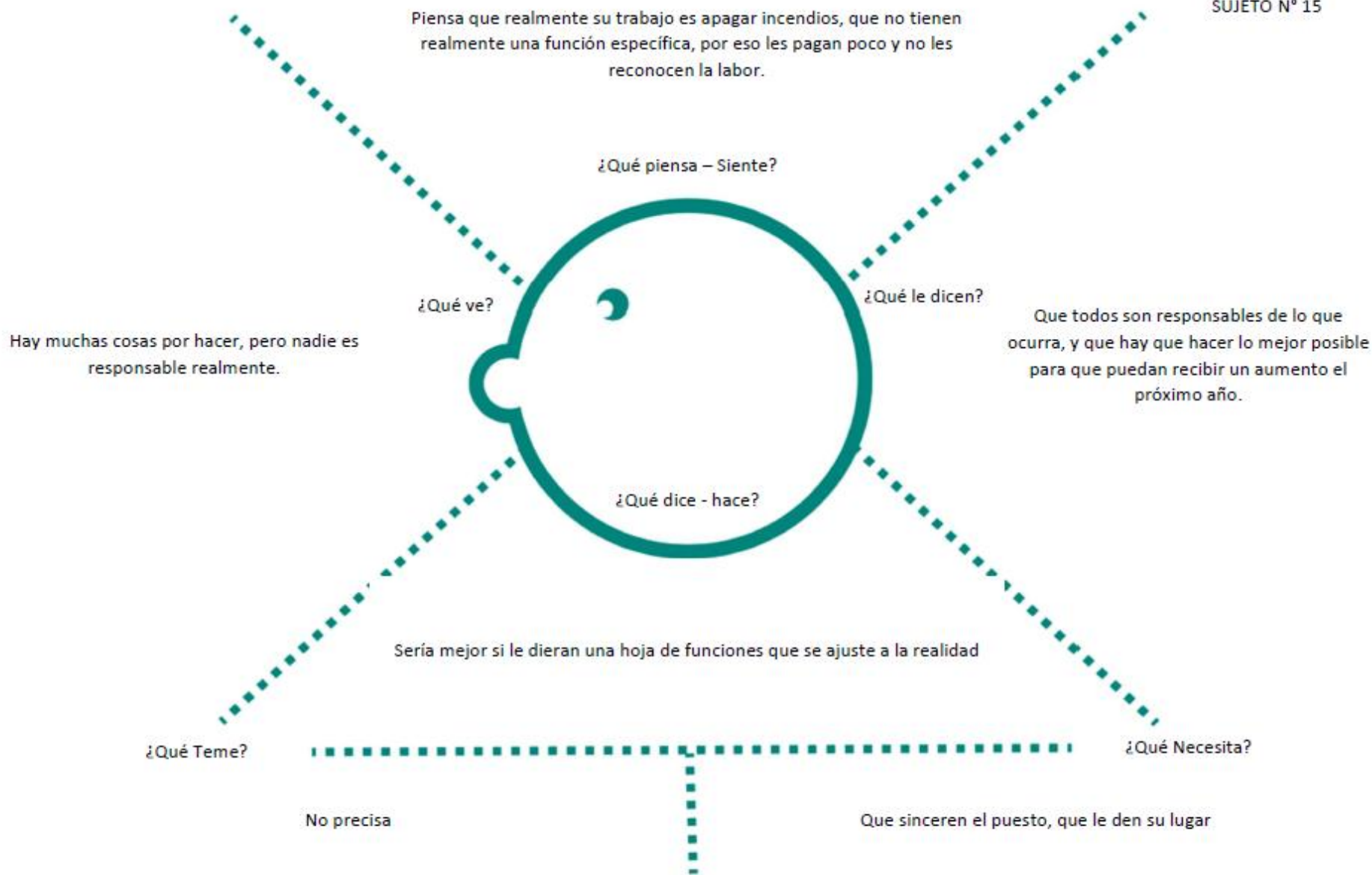


### MAPA DE EMPATÍA



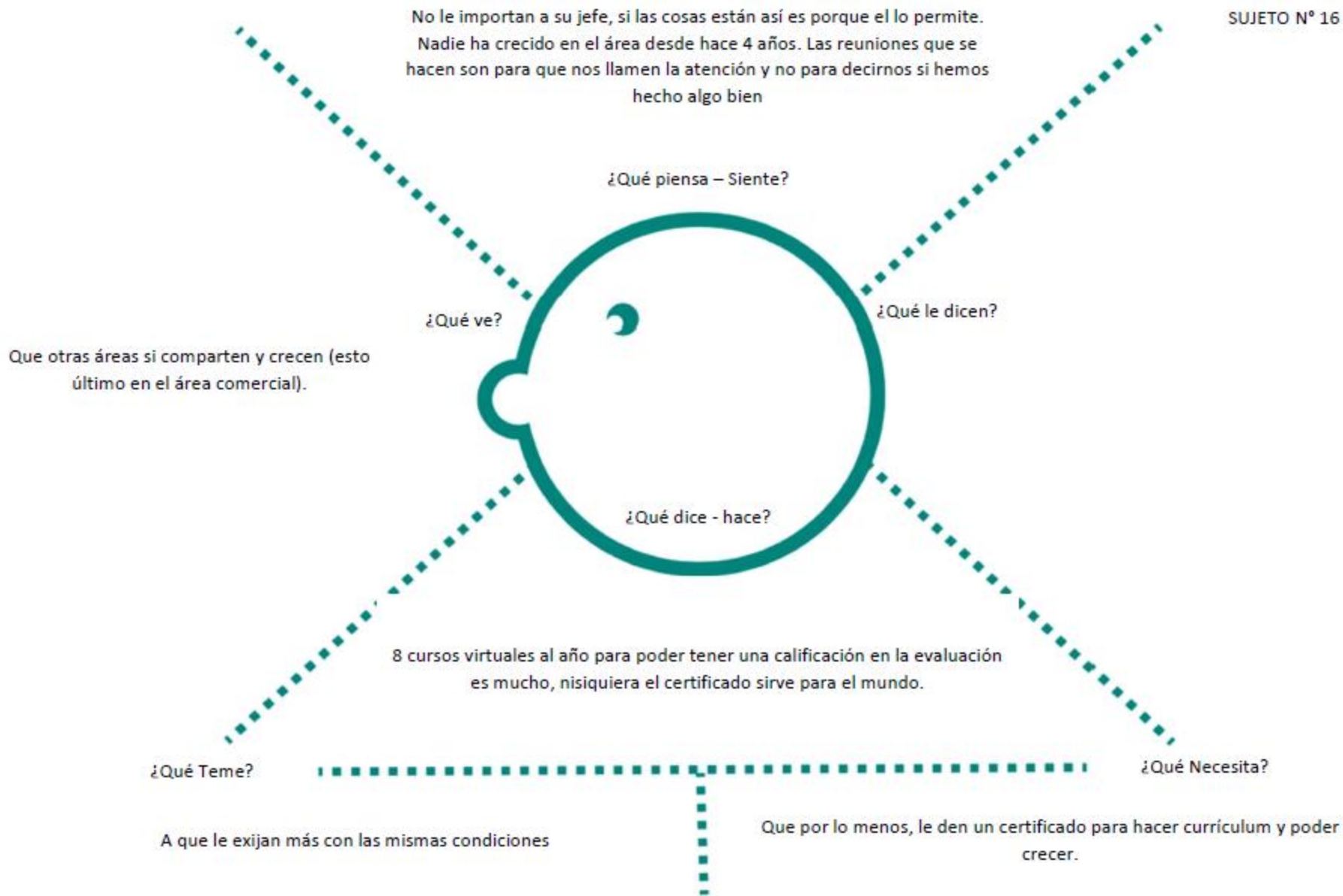
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 15



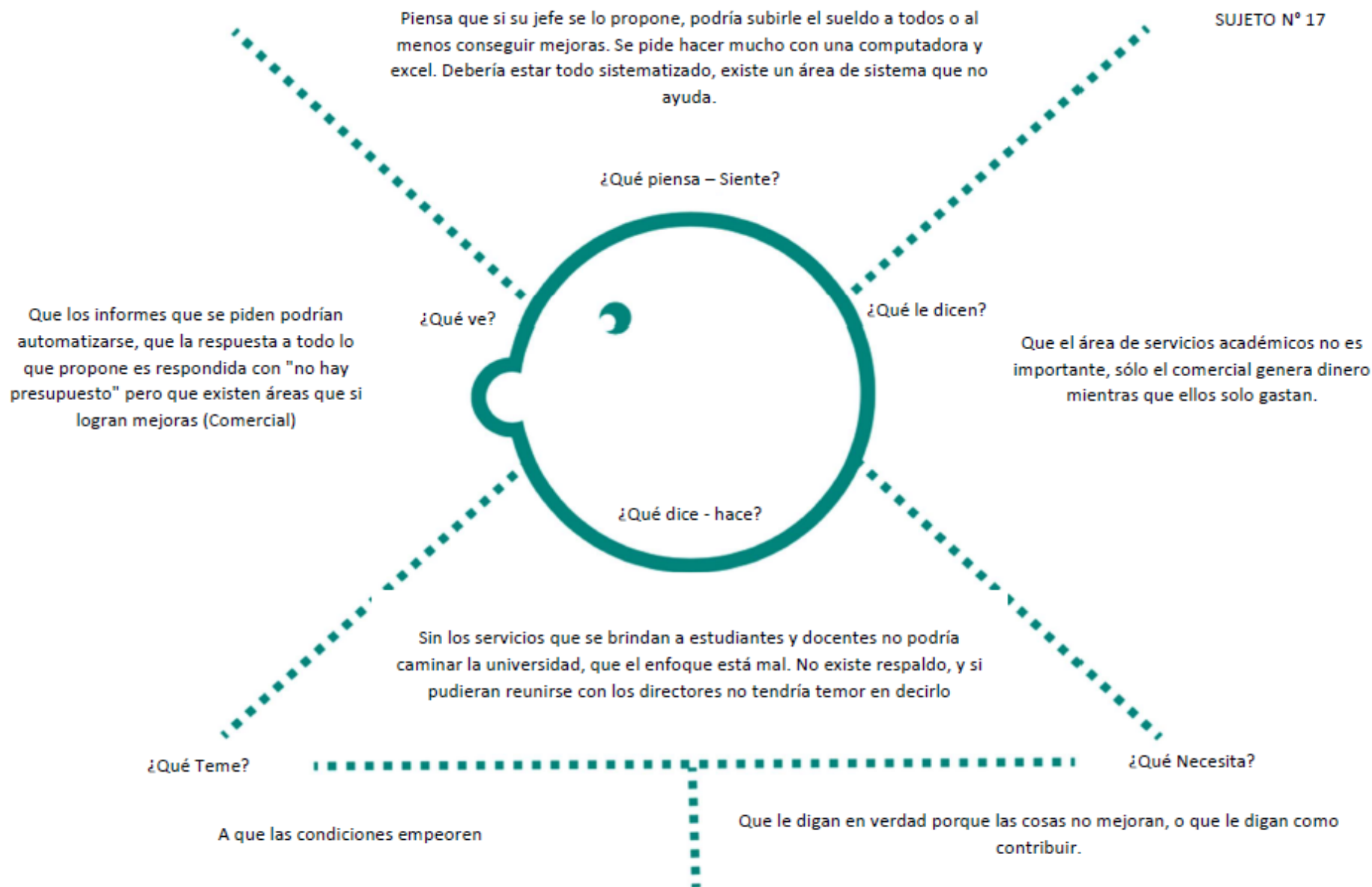
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 16



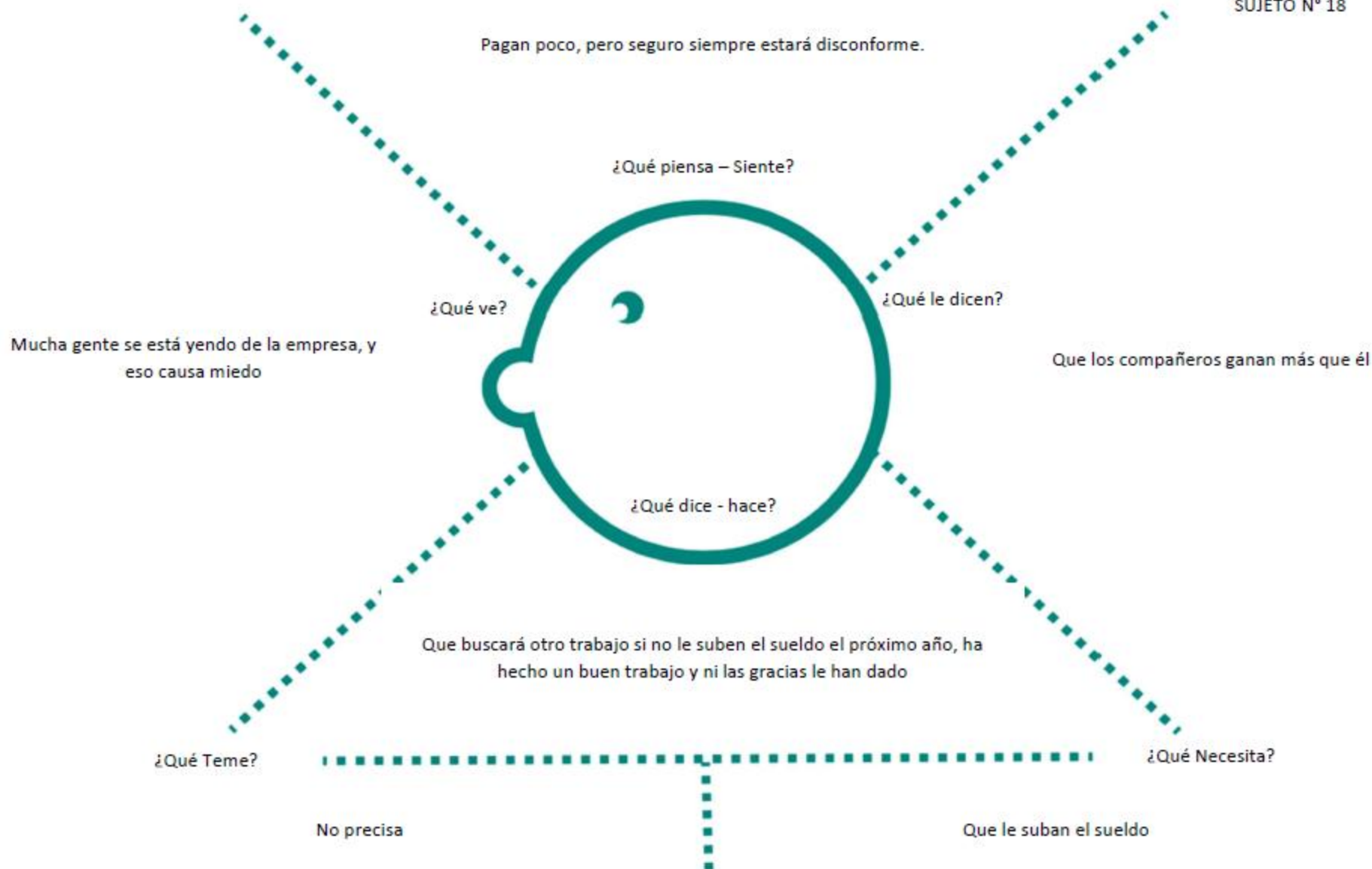
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 17



### MAPA DE EMPATÍA

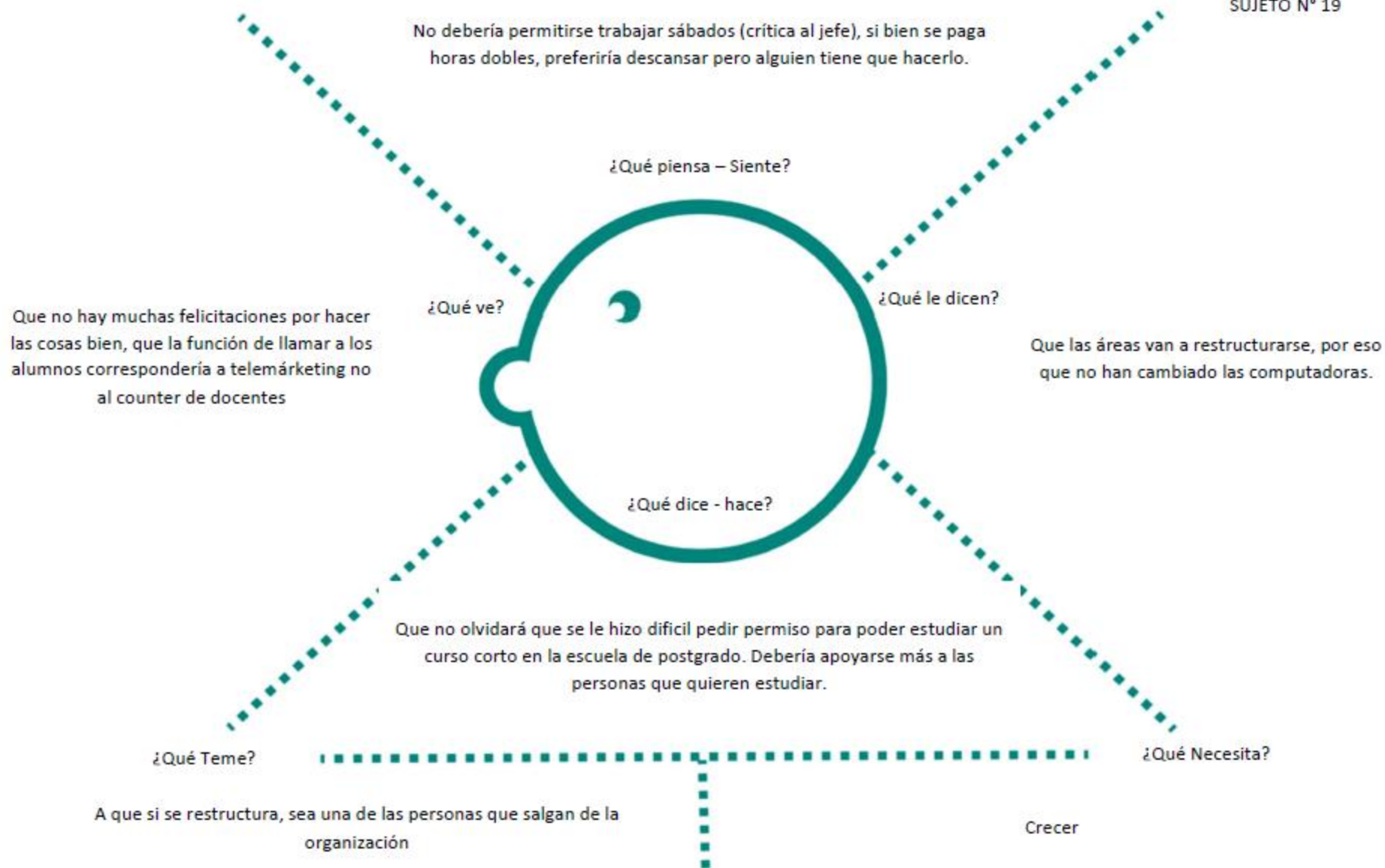
SUJETO N° 18





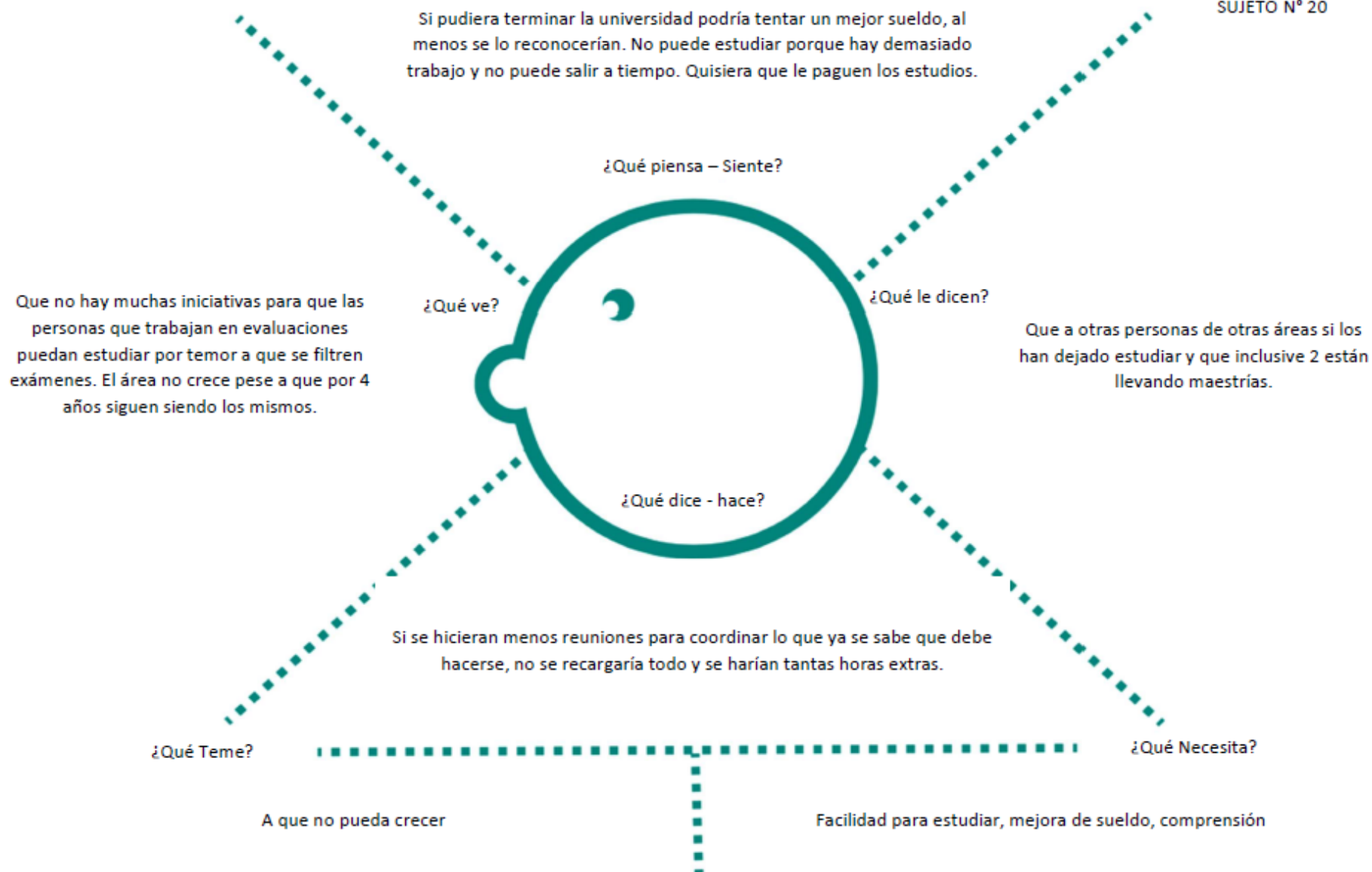
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 19



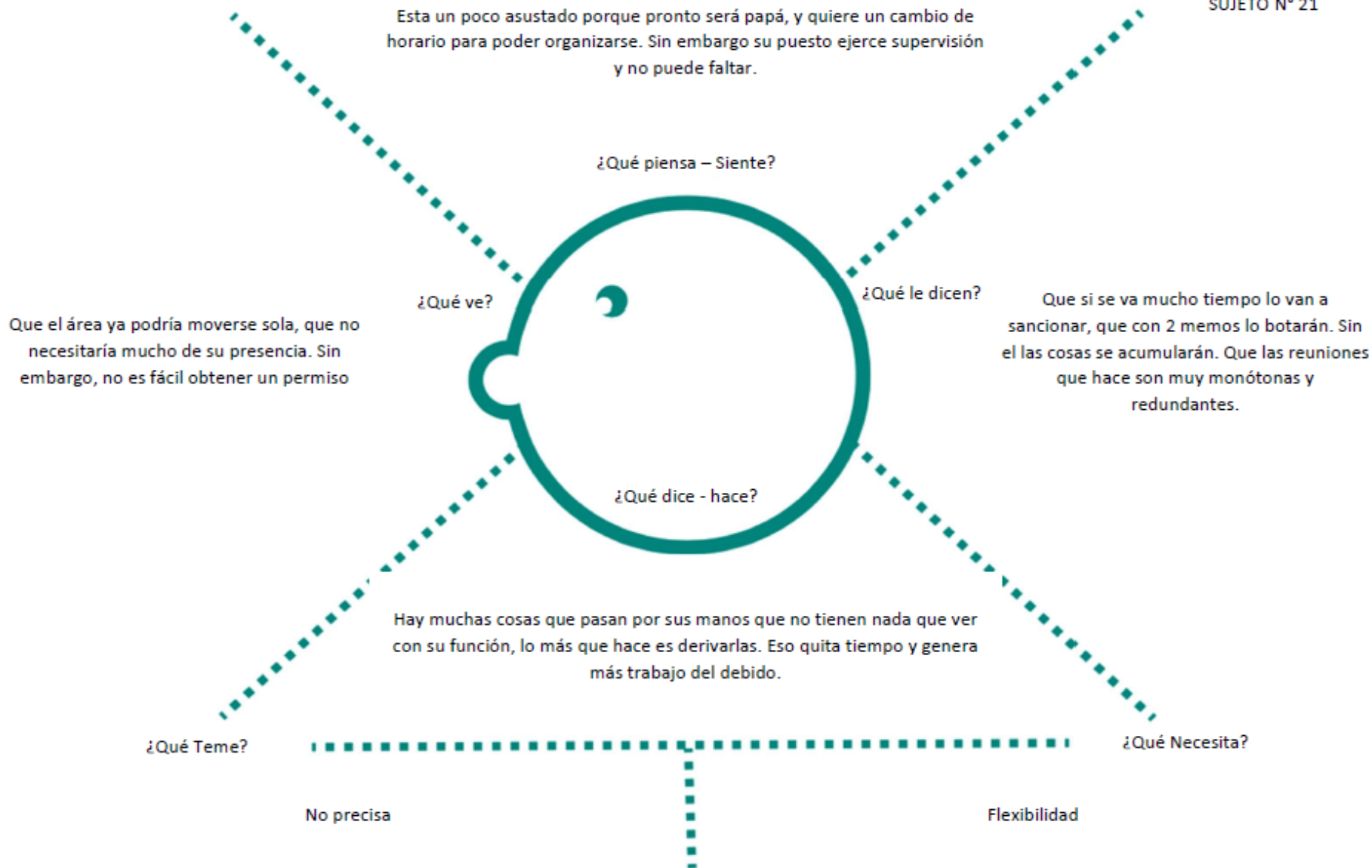
### MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 20



## MAPA DE EMPATÍA

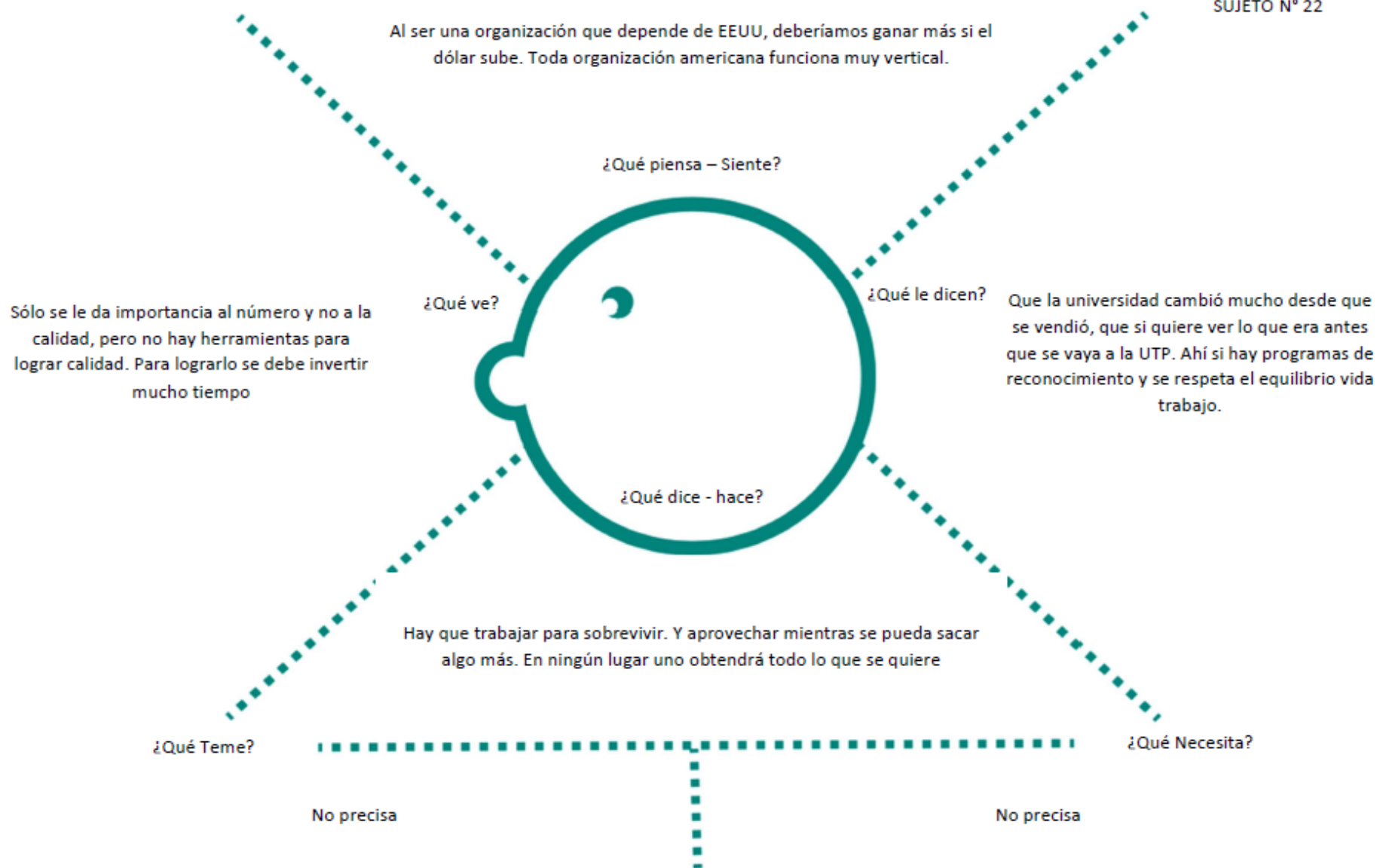
SUJETO N° 21





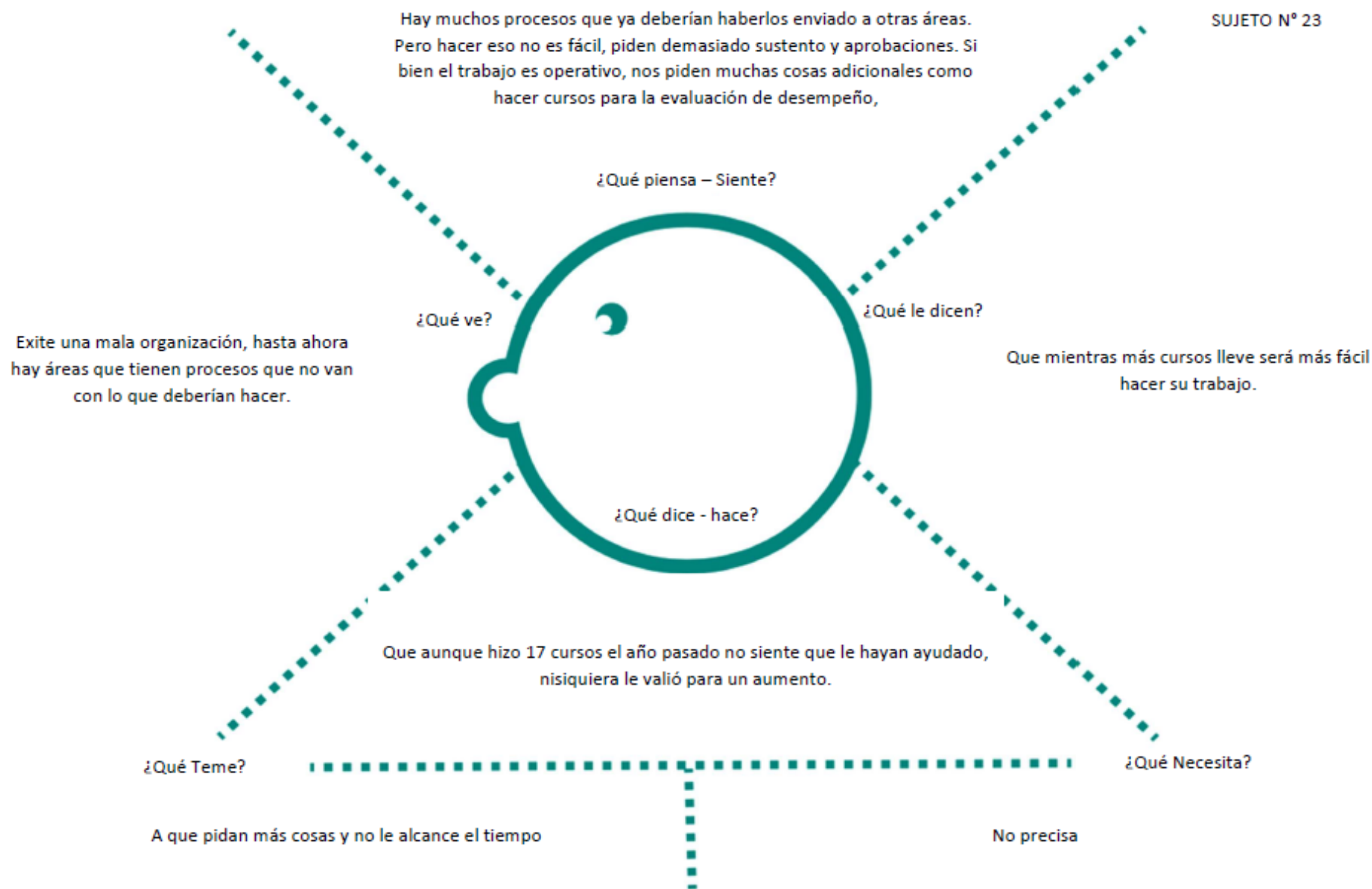
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 22



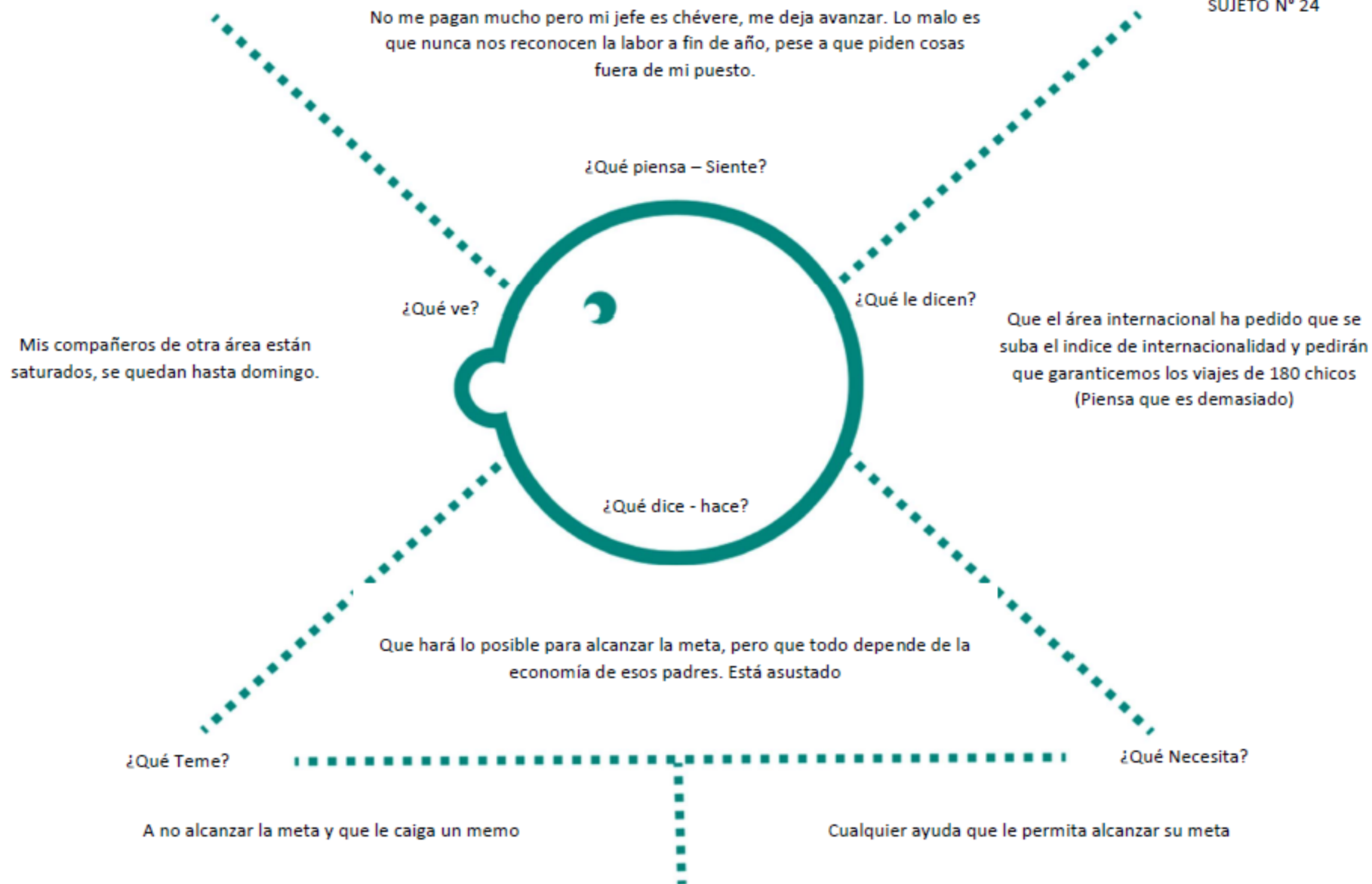
### MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 23



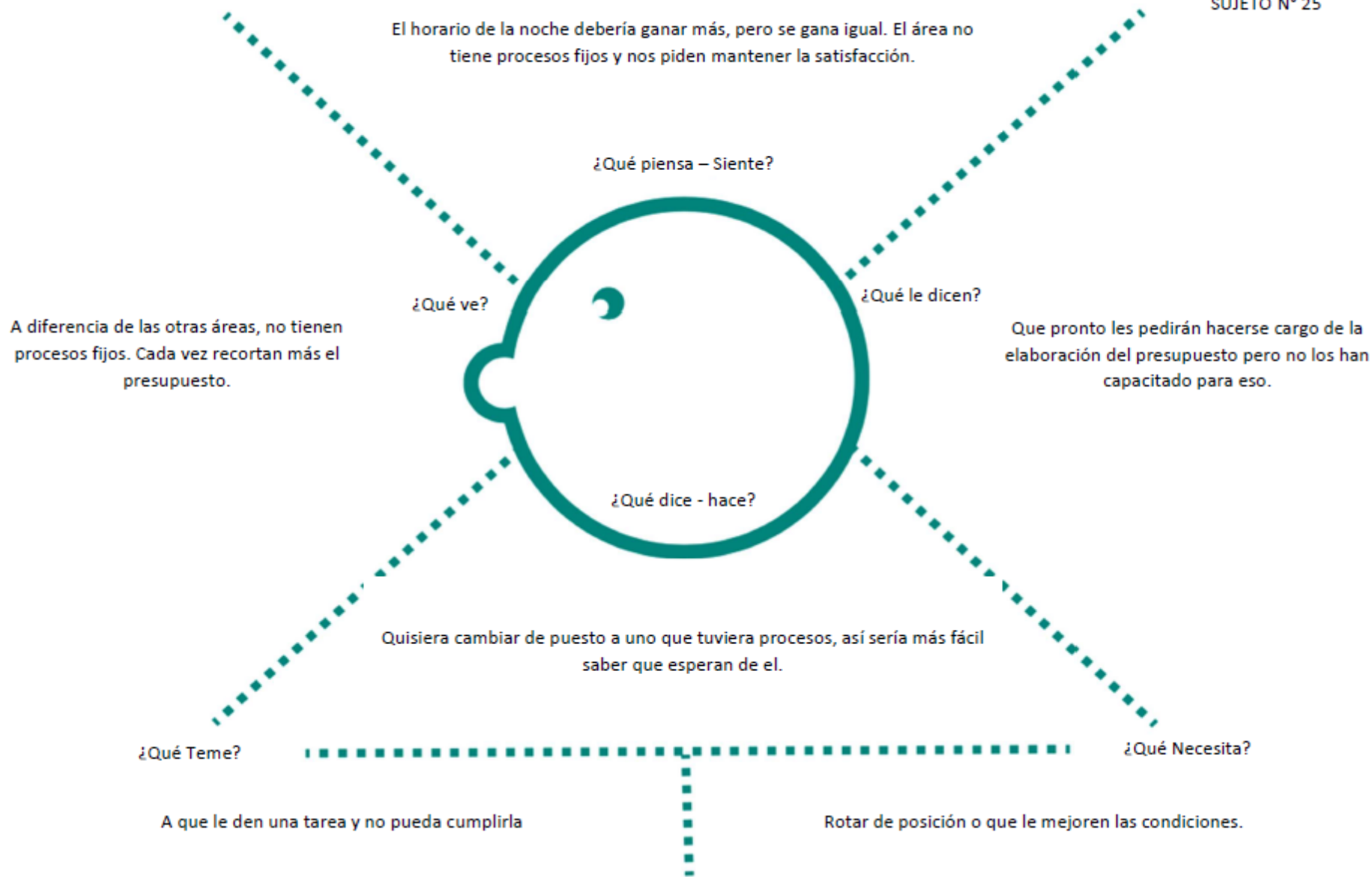
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 24



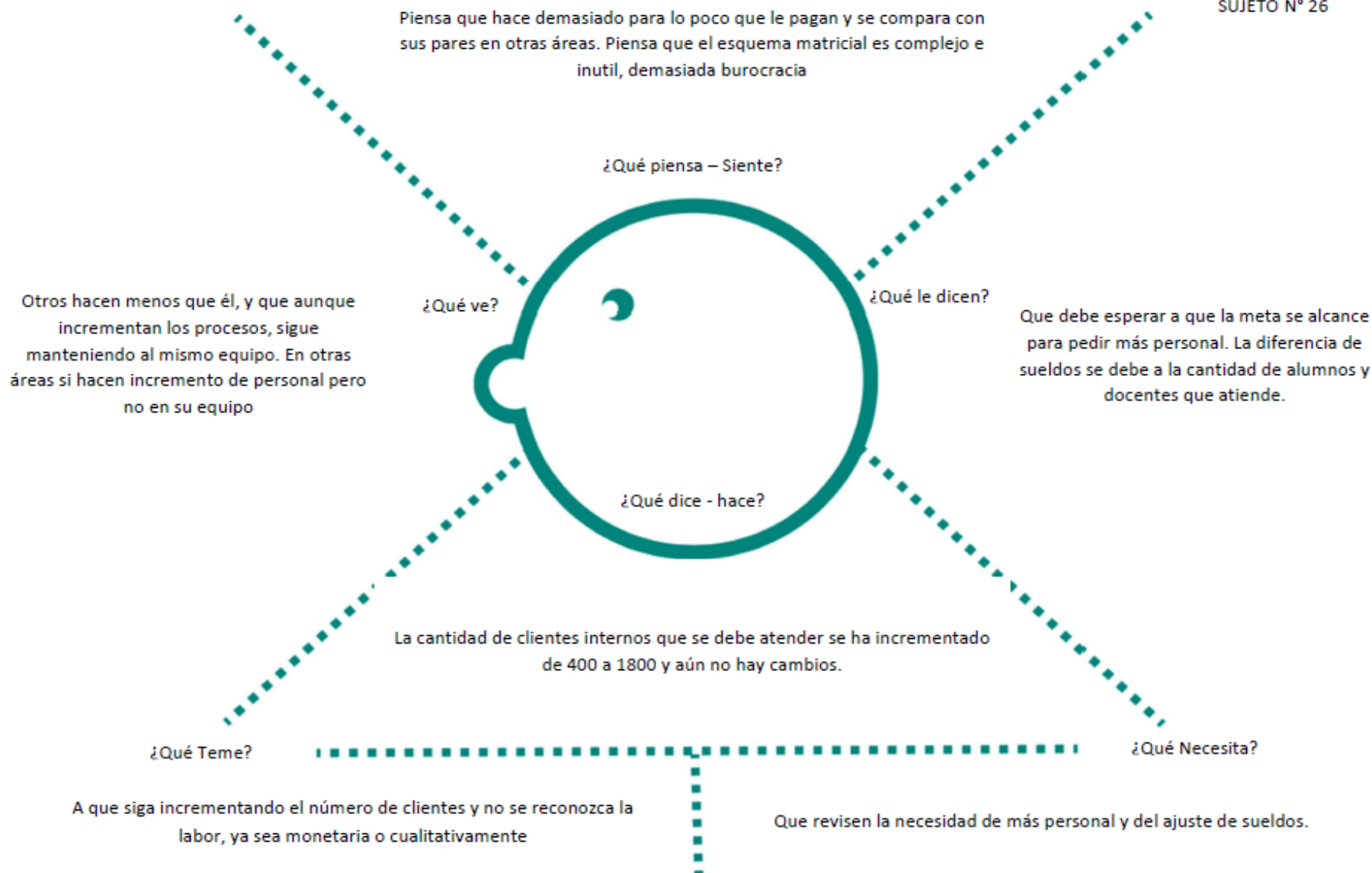
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 25



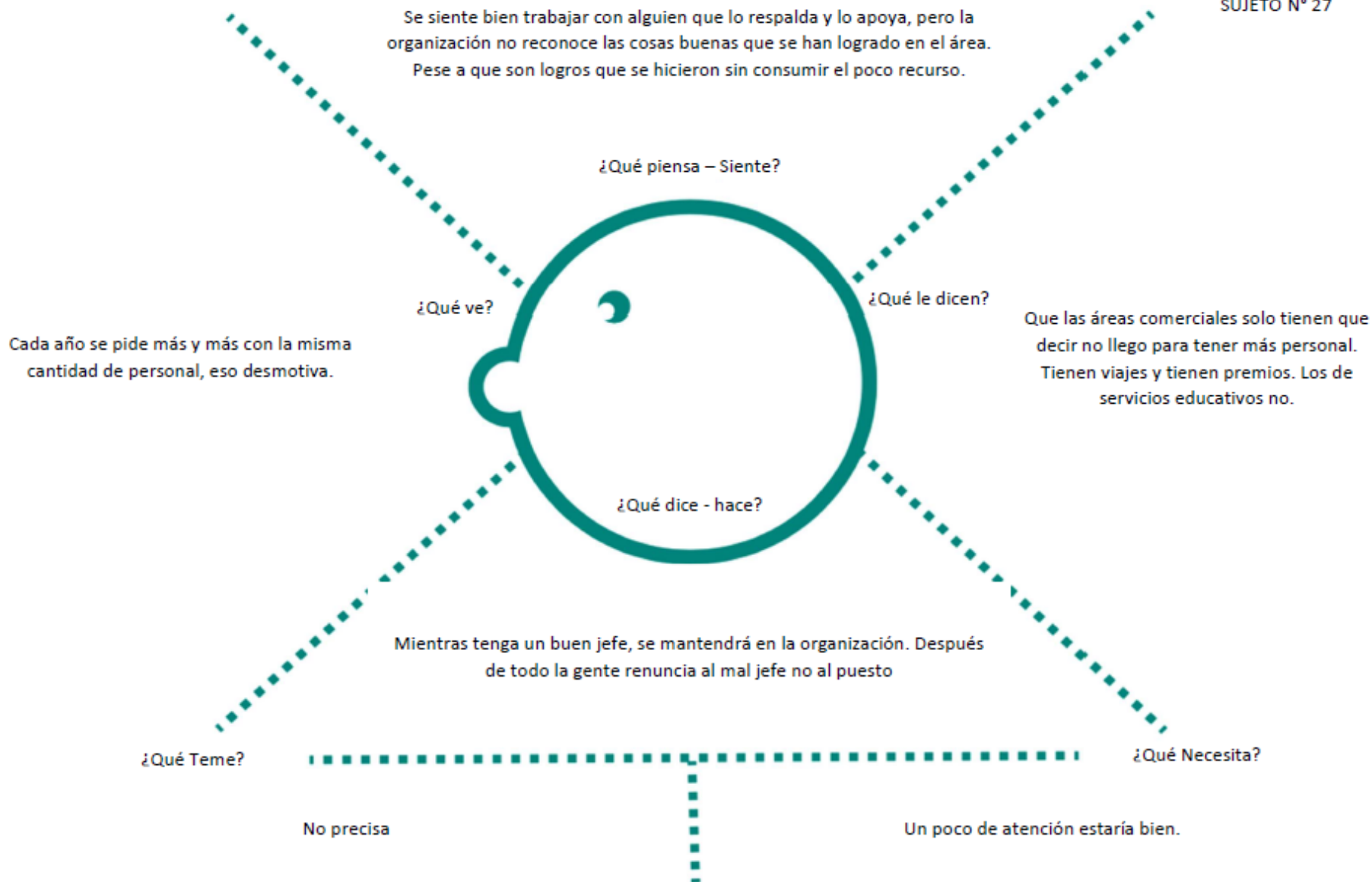
### MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 26



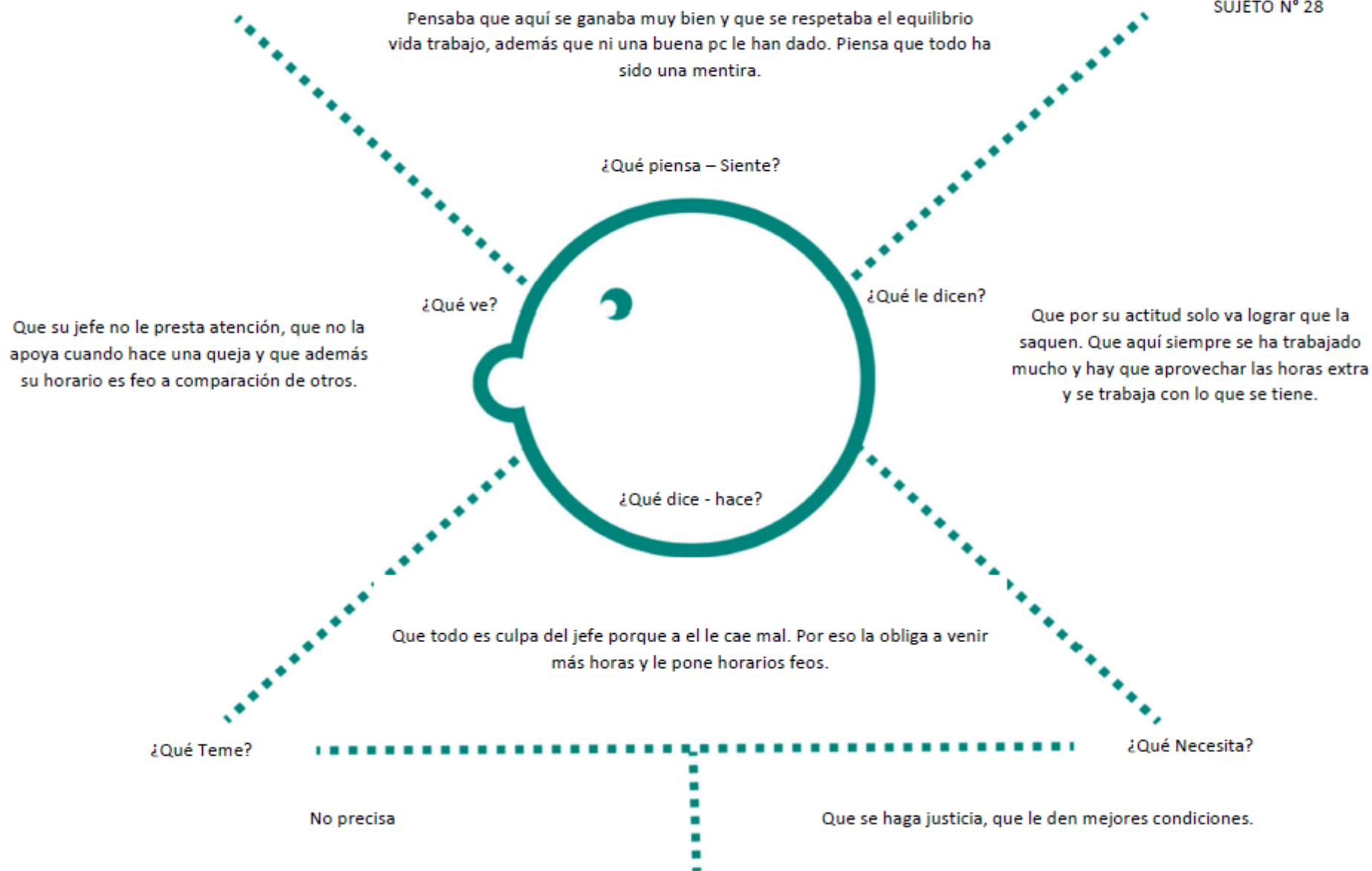
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 27



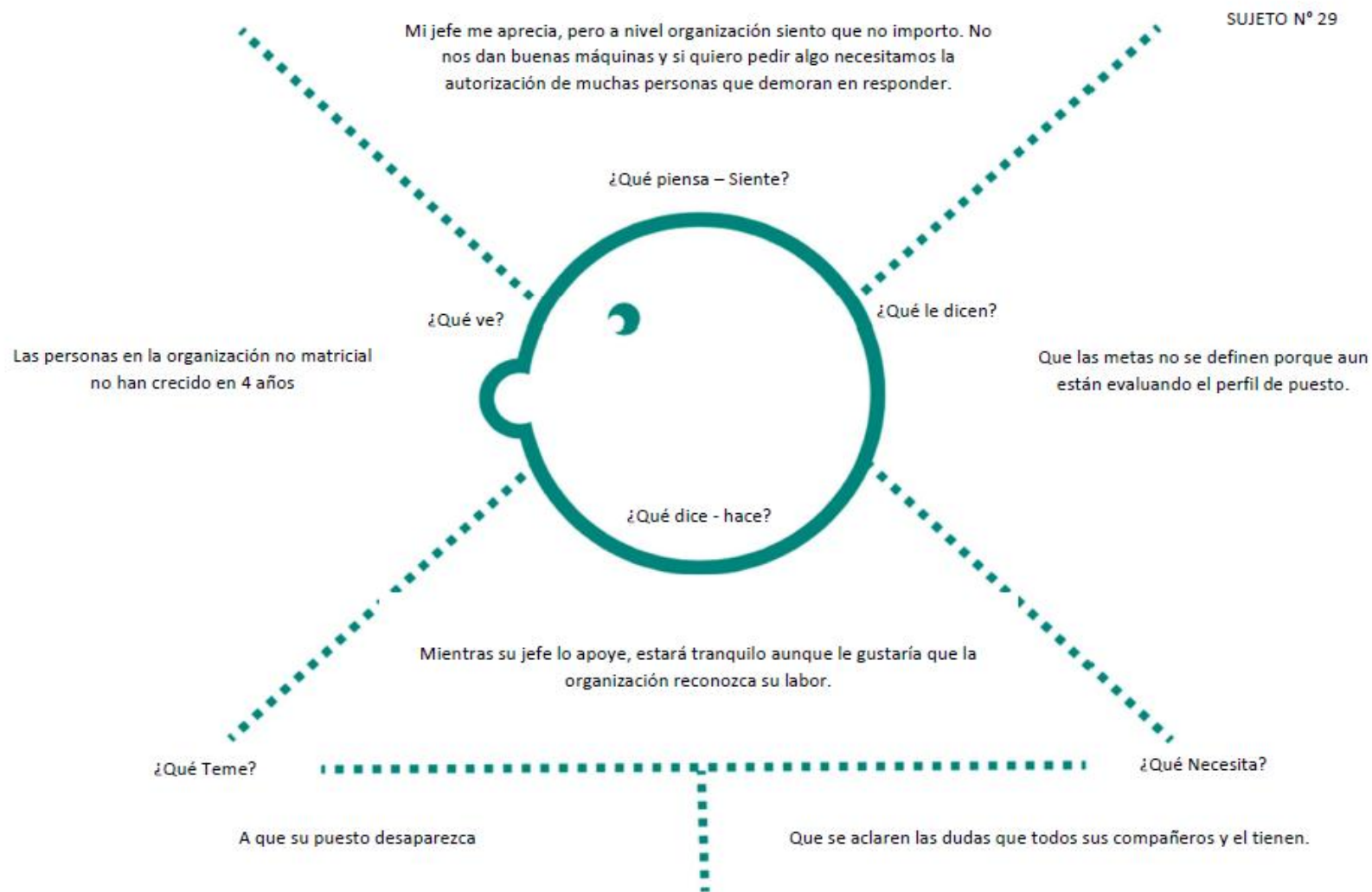
## MAPA DE EMPATÍA

SUJETO N° 28





### MAPA DE EMPATÍA





## **ANEXO 7**

### **MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO 2016 (I)**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO DE UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

DASHBOARD - MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

N°	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Juli Fernando Martín	%	Roger Vidal Hamada	%	Elizabeth Palacios Chavez	%	Ignacio Llerena Martinez	%	Fernando Martinez Aguiar	%	Patricia Asturizaga Rios	%	Santiago Ornelas Martinez	%	Isabelle Carranza Acabado	%	Jaime Suncion Cordova	%	Marco Santes Rivas	%	Juan Garay Martinez	%	Kevin Perez	%	Cesar Pasco Roca	%	Irmy Chavez Carmona	%
1	GENERALES	INFORMES / REPORTES	●	75%	●	75%	●	75%	●	50%	●	65%	●	80%	●	75%	●	78%	●	36%	●	73%	●	75%	●	71%	●	95%	●	50%
2		OFIMÁTICA	●	85%	●	75%	●	75%	●	50%	●	68%	●	75%	●	80%	●	75%	●	44%	●	68%	●	80%	●	85%	●	100%	●	75%
3		BDA	●	85%	●	75%	●	60%	●	50%	●	50%	●	75%	●	75%	●	50%	●	28%	●	42%	●	80%	●		●	91%	●	
4		TRABAJO EN EQUIPO	●	74%	●	100%	●	100%	●	35%	●	61%	●	76%	●	48%	●	61%	●	64%	●	70%	●	80%	●	85%	●	90%	●	67%
5		COMUNICACIÓN Y AGERTIVIDAD	●	58%	●	75%	●	100%	●	35%	●	59%	●	83%	●	55%	●	75%	●	41%	●	68%	●	80%	●	75%	●	95%	●	69%
6	MATRÍCULA	AUDITORIA MC	●	80%	●	15%	●	75%	●		●	30%	●		●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	75%	●	0%	●	30%	●	30%
7		REGISTRO MC	●	100%	●	0%	●	15%	●		●	30%	●		●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	0%	●	30%	●	30%
8		MATRÍCULA ALUMNOS	●	100%	●	75%	●	50%	●		●	30%	●	37%	●	0%	●	0%	●	0%	●	30%	●	100%	●	30%	●	30%	●	75%
9		REG. HORARIOS	●	70%	●	75%	●	100%	●		●	30%	●	67%	●	0%	●	0%	●	0%	●	30%	●	100%	●	30%	●	30%	●	75%
10		ASIG. DOCENTES	●	100%	●	100%	●	100%	●		●	30%	●	67%	●	0%	●	0%	●	0%	●	30%	●	100%	●	30%	●	30%	●	75%
11		MATRÍCULA DE PROGRAMAS	●	100%	●	75%	●	50%	●		●	30%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	100%	●	30%	●	30%	●	30%
12	REGISTROS ACADÉMICOS	MODIFICACIÓN PROGRAMACIÓN HORARIO	●	85%	●	100%	●	80%	●	100%	●	100%	●	85%	●	0%	●	50%	●	0%	●	30%	●	100%	●	30%	●	30%	●	75%
13		PROGRAMACIÓN DE EXÁMENES (CCSE)	●	72%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	15%	●		●		●	
14		RECTIFICACIONES DE PAGO	●	71%	●	100%	●	70%	●	100%	●	100%	●	65%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	30%	●		●	75%
15		AUDITORIA DE FECHAS DE EEOC	●	94%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	15%	●		●		●	
16		RECUPERACIÓN DE EVALUACIONES	●	91%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	50%	●	0%	●	0%	●	30%	●	0%	●		●		●	
17		ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL INTERINTE	●	100%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	85%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	15%	●	30%	●		●	
18		AUDITORIA DE FÓRMULAS	●	85%	●	87%	●	87%	●	75%	●	87%	●	75%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●		●		●	
19		CREACIÓN DE NUEVO DOCENTE	●	85%	●	100%	●	100%	●	100%	●	100%	●	52%	●	0%	●	0%	●	0%	●	30%	●	0%	●		●	30%	●	
20		INDUCCIÓN NUEVO DOCENTE	●	93%	●	100%	●	100%	●	100%	●	100%	●	52%	●	0%	●	0%	●	0%	●	30%	●	0%	●		●	30%	●	
21		ADMINISTRACIÓN DE ALUM	●	85%	●	100%	●	100%	●	100%	●	100%	●	75%	●	0%	●	35%	●	30%	●	30%	●	75%	●	75%	●	0%	●	75%
22		AUDITORIA ASISTENCIA ALUM/DOCENTE	●	85%	●	100%	●	100%	●	100%	●	100%	●	72%	●	0%	●	0%	●	30%	●	30%	●	0%	●	30%	●	30%	●	75%
23		AUDITORIA DE REGISTRO DE NOTAS	●	88%	●	100%	●	100%	●	100%	●	100%	●	73%	●	75%	●	75%	●	30%	●	0%	●	75%	●		●	30%	●	75%
24		ADMINISTRACIÓN DE SÍLABUS	●	85%	●	100%	●	100%	●	100%	●	100%	●	85%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●		●		●	
25		ADMINISTRACIÓN PROCESO PARCIALES	●	73%	●	75%	●	90%	●	75%	●	75%	●	85%	●	30%	●	35%	●	30%	●	30%	●	30%	●		●		●	

DASHBOARD - MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

N°	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernando Mejía	%	Roger Vidal Becerra	%	Elizabeth Palacios Chavez	%	Ignacio Cienza Martinez	%	Fernando Martinez Aguirre	%	Patricia Astaburga Rios	%	Santiago Ordoñez Martinez	%	Isaac Camacho Nuberto	%	Luis Sanjón Córdova	%	Mario Sandoz Flores	%	Juan Garay Martinez	%	Emilio Peña	%	Emar Pizarro Rosales	%	Ally Chavez Carrero	%
26	PROYECCIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PROCESO FINALES	●	75%	●	75%	●	95%	●	75%	●	75%	●	85%	●	30%	●	35%	●	30%	●	30%	●	30%	●		●		●	
27		ADMINISTRACIÓN ORIGINALS IP/SP	●	92%	●	75%	●	75%	●	75%	●	75%	●	85%	●	30%	●	0%	●	30%	●	30%	●	30%	●		●		●	
28		ADMINISTRACIÓN SUPERVISIONES DE EXAMEN	●	85%	●	75%	●	100%	●	75%	●	75%	●	75%	●	30%	●	25%	●	30%	●	0%	●	15%	●		●		●	100%
29		ASIGNACIÓN SOLICITUDES INTRAMET	●	85%	●	100%	●	100%	●	100%	●	100%	●	88%	●	0%	●	35%	●	0%	●	0%	●	75%	●		●		●	
30		REA 1B	●	15%	●	75%	●	50%	●		●	30%	●	15%	●	0%	●	15%	●	30%	●	30%	●	15%	●	30%	●	30%	●	100%
31		REA	●	0%	●	75%	●	0%	●		●		●	0%	●	0%	●	0%	●	0%	●		●	15%	●		●		●	100%
32	PROYECCIÓN ACADÉMICA	CAU	●	50%	●	75%	●	50%	●		●	30%	●	15%	●	15%	●	15%	●	0%	●		●	15%	●		●		●	100%
33		CAMP	●	50%	●	75%	●	50%	●		●	30%	●	15%	●	15%	●	15%	●	0%	●		●	15%	●	30%	●		●	100%
34		ACTUE	●	30%	●	75%	●	50%	●		●		●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●		●	15%	●		●		●	100%
35		LOGÍSTICO/INVENTARIO	●	15%	●	30%	●	30%	●		●	30%	●	0%	●	100%	●	100%	●	30%	●	30%	●	15%	●	30%	●	75%	●	30%
36	CURR DE GASTOS	ADMINISTRACIÓN RECHERCHER	●	15%	●	75%	●	75%	●		●	50%	●	0%	●	93%	●	100%	●	50%	●	75%	●	30%	●	30%	●	30%	●	50%
37		ADMINISTRACIÓN LOCKERS	●	15%	●	75%	●	75%	●		●	30%	●	0%	●	100%	●	100%	●	50%	●	30%	●	0%	●		●	30%	●	
38		MANEJO SUSCRIPCIONES	●	15%	●	75%	●	50%	●		●	30%	●	0%	●	100%	●	100%	●	0%	●	30%	●	0%	●		●	30%	●	
39		CONSULTAS Y ATENCIÓN AL DOCENTE	●	75%	●	75%	●	75%	●		●	75%	●	0%	●	100%	●	100%	●	30%	●	75%	●	30%	●	30%	●	75%	●	75%
40		CALENDARIO DE CUMPLIMIENTOS Y CELEBRACIONES	●	50%	●	75%	●	75%	●		●	50%	●	0%	●	100%	●	100%	●	0%	●	50%	●	0%	●		●	30%	●	30%
41		PUBLICACIONES	IMPRESIÓN DE MATERIAL REGULAR	●	15%	●	50%	●	60%	●		●	50%	●	15%	●	50%	●	35%	●	92%	●	100%	●	15%	●		●		●
42	LOGÍSTICO/INVENTARIO		●	15%	●	50%	●	30%	●		●	30%	●	0%	●	15%	●	10%	●	90%	●	88%	●	0%	●		●		●	30%
43	IMPRESIÓN E. PARCIAL		●	30%	●	50%	●	50%	●		●	50%	●	15%	●	30%	●	15%	●	100%	●	100%	●	0%	●		●		●	30%
44	IMPRESIÓN E. FINAL		●	30%	●	50%	●	50%	●		●	50%	●	15%	●	30%	●	15%	●	100%	●	100%	●	0%	●		●		●	30%
45	DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL		●	30%	●	75%	●	75%	●		●	50%	●	15%	●	60%	●	15%	●	75%	●	100%	●	0%	●		●		●	30%
46	OL		Envío de cartas de presentación	●	15%	●	15%	●	5%	●		●	30%	●	0%	●	0%	●	15%	●	0%	●	30%	●	0%	●	50%	●	100%	●
47		Charlas y Asesorías	●	15%	●	15%	●	0%	●		●	30%	●	0%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
48		Envío de Reporte de Satisfacción	●	15%	●	15%	●	15%	●		●	30%	●	0%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
49		Firma de correos	●	15%	●	15%	●	5%	●		●	30%	●	0%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
50		Consolidación de Gráficos - políticas	●	15%	●	15%	●	15%	●		●	50%	●	0%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	100%	●	

DASHBOARD - MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

Nº	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernandez Morán	%	Roger Vidal Arellano	%	Elizabeth Palacios Chavez	%	Ignacio Llerena Martinez	%	Fernando Martinez Aguirre	%	Patricia Astorizaga Rios	%	Santiago Ornelas Martinez	%	Isaac Carrasco Novales	%	Jaime Sandoval Córdova	%	Mario Soto Huamán	%	Juan Carlos Martinez	%	David Perez	%	Emil Pizarro Rosales	%	Alvy Chavez Carmona	%
51	OI	Interacciones	●	15%	●	15%	●	5%	●		●	15%	●	15%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
52		Rotaciones	●	15%	●	15%	●	5%	●		●	15%	●	15%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
53		Proceso de Recrutamiento	●	15%	●	15%	●	0%	●		●	15%	●	15%	●	0%	●	15%	●	0%	●	30%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
54		Eventos de Difusión y Ventas	●	15%	●	15%	●	0%	●		●	15%	●	15%	●	0%	●	15%	●	0%	●	30%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
55		Meeting Final de jornada (evaluación de satisfacción)	●	0%	●	15%	●	0%	●		●	15%	●	15%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	50%	●	100%	●	
56	VDA UNIVERSITARIA	LOGÍSTICO/INVENTARIO	●	0%	●	15%	●	5%	●		●	30%	●	0%	●	15%	●	10%	●	0%	●	30%	●	0%	●	100%	●	75%	●	
57		VISITAS CULTURALES	●	30%	●	15%	●	15%	●		●	30%	●	15%	●	30%	●	15%	●	30%	●	30%	●	30%	●	100%	●	75%	●	
58		COORDINACIÓN DE NUEVOS EVENTOS	●	15%	●	15%	●	0%	●		●	0%	●	0%	●	15%	●	15%	●	0%	●	0%	●	0%	●	88%	●	75%	●	
59		ADMINISTRACIÓN DE TALLERES	●	30%	●	15%	●	0%	●		●	0%	●	0%	●	0%	●	15%	●	0%	●	0%	●	15%	●	75%	●	75%	●	
60		SEMANA UNIVERSITARIA	●	30%	●	15%	●	15%	●		●	30%	●	15%	●	15%	●	15%	●	0%	●	30%	●	30%	●	75%	●	75%	●	
61		OPUSCULO DE OTRAS ACTIVIDADES EXTRA ACADÉMICAS	●	15%	●	15%	●	15%	●		●	30%	●	15%	●	15%	●	15%	●	30%	●	30%	●	15%	●	100%	●	75%	●	
62		FINAPORTE DE ACTIVIDADES CULTURALES	●	30%	●	15%	●	15%	●		●	30%	●	15%	●	30%	●	15%	●	15%	●	30%	●	15%	●	100%	●	75%	●	

## **ANEXO 8**

### **MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO 2016 (II)**

MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

N°	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernandez Marín	Rooger Vidal Heredia	Elizabeth Palacios Chavez	Ignacio Llenera Martine	Fernando Martinez Aguiero	Patricia Asturrizaga Rios	Santiago Ormeño Martinez	Ivonne Carranza Acebedo	Jaime Sunción Córdova	Marco Sanz Flores	Juan Garay Martinez	Kevin Perez	Cesar Pancorvo Rosazza	Jimmy Chavez Carmen
			TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
3	GENÉRICO	INFORMES / REPORTES	75%	75%	75%	50%	65%	80%	75%	78%	36%	73%	75%	71%	95%	50%
4		OFIMÁTICA	85%	75%	75%	50%	68%	75%	80%	75%	44%	68%	80%	85%	100%	75%
7		BDA	85%	75%	60%	50%	50%	75%	75%	50%	28%	42%	80%		91%	
9		TRABAJO EN EQUIPO	74%	100%	100%	35%	61%	76%	48%	61%	64%	70%	80%	85%	90%	67%
10		COMUNICACIÓN Y ASERTIVIDAD	58%	75%	100%	35%	59%	83%	55%	75%	41%	68%	80%	75%	95%	69%
11	MATRÍCULA	AUDITORIA MC	80%	15%	75%		30%		0%	0%	0%	0%	75%	0%	30%	30%
12		REGISTRO MC	100%	0%	15%		30%		0%	0%	0%	0%	50%	0%	30%	30%
13		MATRÍCULA ALUMNOS	100%	75%	50%		30%	37%	0%	0%	0%	30%	100%	30%	30%	75%
14		REG. HORARIOS	70%	75%	100%		30%	67%	0%	0%	30%	30%	100%	30%	30%	75%
15		ASIG. DOCENTES	100%	100%	100%		30%	67%	0%	0%	30%	30%	100%	30%	30%	75%
16		MATRÍCULA DE PROGRAMAS	100%	75%	50%		30%	15%	0%	0%	0%	0%	100%	30%	30%	30%
17	REGISTROS ACADÉMICOS	MODIFICACIÓN PROGRAMACIÓN HORARIO	85%	100%	80%	100%	100%	85%	0%	50%	0%	30%	100%	30%	30%	75%
18		PROGRAMACIÓN DE EXÁMENES (CCSS)	72%	85%	85%	85%	85%	85%	0%	0%	0%	0%	15%			
19		RECTIFICACIONES DE PAGO	71%	100%	70%	100%	100%	65%	0%	0%	0%	0%	0%	30%		75%
20		AUDITORIA DE FECHAS DE EECC	94%	85%	85%	85%	85%	85%	0%	0%	0%	0%	15%			
21		RECUPERACIÓN DE EVALUACIONES	91%	85%	85%	85%	85%	85%	50%	0%	0%	30%	0%			
22		ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL INTERMITENTE	100%	85%	85%	85%	85%	85%	0%	0%	0%	0%	15%	30%		
23		AUDITORIA DE FÓRMULAS	85%	87%	87%	75%	87%	75%	0%	0%	0%	0%	0%			
24		CREACIÓN DE NUEVO DOCENTE	85%	100%	100%	100%	100%	52%	0%	0%	0%	30%	0%		30%	
25		INDUCCIÓN NUEVO DOCENTE	93%	100%	100%	100%	100%	52%	0%	0%	30%	30%	0%		30%	
26		ADMINISTRACIÓN DE AULAS	85%	100%	100%	100%	100%	75%	0%	35%	30%	30%	75%	75%	0%	75%
27		AUDITORIA ASISTENCIA ALUMOS / DOCENTES	85%	100%	100%	100%	100%	72%	0%	0%	30%	30%	0%	30%	30%	75%
29		AUDITORIA DE REGISTRO DE NOTAS	88%	100%	100%	100%	100%	73%	75%	75%	30%	0%	75%		30%	75%
30		ADMINISTRACIÓN DE SÍLABUS	85%	100%	100%	100%	100%	85%	0%	0%	0%	0%	0%			

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO DE UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

N°	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernandez Marín	Roger Vidal Heredia	Elizabeth Palacios Chavez	Ignacio Lienera Martine	Fernando Martinez Aguero	Patricia Asturrizaga Rios	Santiago Ormeño Martinez	Ivonne Carranza Acebedo	Jaime Sunción Córdova	Marco Sanes Flores	Juan Garay Martinez	Kevin Perez	Cesar Pancorvo Rosazza	Jimmy Chavez Carmen
			TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
31		ADMINISTRACIÓN PROCESO PARCIALES	73%	75%	90%	75%	75%	85%	30%	35%	30%	30%	30%			
32		ADMINISTRACIÓN PROCESO FINALES	75%	75%	95%	75%	75%	85%	30%	35%	30%	30%	30%			
33		ADMINISTRACIÓN ORIGINALES EP/EF	92%	75%	75%	75%	75%	85%	30%	0%	30%	30%	30%			
34		ADMINISTRACIÓN SUPERVISORES DE EXAMEN	85%	75%	100%	75%	75%	75%	30%	25%	30%	0%	15%			100%
35		ATENCIÓN SOLICITUDES INTRANET	85%	100%	100%	100%	100%	88%	0%	35%	0%	0%	75%			
37	DPA	BECA 18	15%	75%	50%		30%	15%	0%	15%	30%	30%	15%	30%	30%	100%
38		BEA	0%	75%	0%			0%	0%	0%			15%			100%
39		CAU	50%	75%	50%		30%	15%	15%	15%	0%		15%			100%
40		CAMP	50%	75%	50%		30%	15%	15%	15%	0%		15%	30%		100%
41		ACTUE	30%	75%	50%			15%	0%	0%	0%		15%			100%
42	CLUB DE CÁTEDRA	LOGÍSTICO/INVENTARIO	15%	30%	30%		30%	0%	100%	100%	30%	30%	15%	30%	75%	30%
43		ADMINISTRACIÓN KITCHENER	15%	75%	75%		50%	0%	93%	100%	50%	75%	30%	30%	30%	50%
44		ADMINISTRACIÓN LOCKERS	15%	75%	75%		30%	0%	100%	100%	50%	30%	0%		30%	
45		MANEJO DE SUSCRIPCIONES	15%	75%	50%		30%	0%	100%	100%	0%	30%	0%		30%	
46		CONSULTAS Y ATENCIÓN AL DOCENTE	75%	75%	75%		75%	0%	100%	100%	30%	75%	30%	30%	75%	75%
47		CALENDARIO DE CUMPLEAÑOS Y CELEBRACIONES	50%	75%	75%		50%	0%	100%	100%	0%	50%	0%		30%	30%
48	PUBLICACIONES	IMPRESIÓN DE MATERIAL REGULAR	15%	50%	60%		50%	15%	50%	35%	92%	100%	15%			30%
49		LOGÍSTICO/INVENTARIO	15%	50%	30%		30%	0%	15%	10%	90%	88%	0%			30%
50		IMPRESIÓN E. PARCIAL	30%	50%	50%		50%	15%	30%	15%	100%	100%	0%			30%
51		IMPRESIÓN E. FINAL	30%	50%	50%		50%	15%	30%	15%	100%	100%	0%			30%
52		DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL	30%	75%	75%		50%	15%	60%	15%	75%	100%	0%			30%
54	OOP	Emisión de cartas de presentación	15%	15%	5%		30%	0%	0%	15%	0%	30%	0%	50%	100%	
55		Charlas y Asesorías	15%	15%	0%		30%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	50%	100%	
56		Emisión de Reporte de Satisfacción	15%	15%	15%		30%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	50%	100%	
57		Firma de convenios	15%	15%	5%		30%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	50%	100%	



MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

N°	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernandez Marín	Rooger Vidal Heredia	Elizabeth Palacios Chavez	Ignacio Llenera Martinez	Fernando Martinez Aguiero	Patricia Asturrizaga Rios	Santiago Ormeño Martinez	Ivonne Carranza Acebedo	Jaime Sunción Córdova	Marco Sanz Flores	Juan Garay Martinez	Kevin Perez	Cesar Pancorvo Rosazza	Jimmy Chavez Carmen
			TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
58		Convalidación de Créditos - prácticas	15%	15%	15%		50%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	50%	100%	
59	OI	Intercambios	15%	15%	5%		15%	15%	0%	15%	0%	0%	0%	50%	100%	
60		Rotaciones	15%	15%	5%		15%	15%	0%	15%	0%	0%	0%	50%	100%	
61		Proceso de Bienvenida	15%	15%	0%		15%	15%	0%	15%	0%	30%	0%	50%	100%	
62		Eventos de Difusión y Varios	15%	15%	0%		15%	15%	0%	15%	0%	30%	0%	50%	100%	
63		Meeting Final de Jornada (medición de satisfacción)	0%	15%	0%		15%	15%	0%	15%	0%	0%	0%	50%	100%	
64	VIDA UNIVERSITARIA	LOGISTICO/INVENTARIO	0%	15%	5%		30%	0%	15%	10%	0%	30%	0%	100%	75%	
65		VIERNES CULTURALES	30%	15%	15%		30%	15%	30%	15%	30%	30%	30%	100%	75%	
66		COORDINACIÓN DE NUEVOS EVENTOS	15%	15%	0%		0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	88%	75%	
67		ADMINISTRACIÓN DE TALLERES	30%	15%	0%		0%	0%	0%	15%	0%	0%	15%	75%	75%	
68		SEMANA UNIVERSITARIA	30%	15%	15%		30%	15%	15%	15%	0%	30%	30%	75%	75%	
69		DIFUSIÓN DE OTRAS ACTIVIDADES EXTRA-ACADÉMICAS	15%	15%	15%		30%	15%	15%	15%	30%	30%	15%	100%	75%	
70		PASAPORTE DE ACTIVIDADES CULTURALES	30%	15%	15%		30%	15%	30%	15%	15%	30%	15%	100%	75%	

**LEYENDA E INSTRUCCIÓN**

La medición de la adquisición de habilidad y dominio de la misma se realiza en un crecimiento porcentual evolutivo por mes.

15% = Entendimiento del proceso / actividad

25% = Seguimiento de la actividad con un instructor

50% = Involucramiento y desempeño de la actividad supervisado

75% = Desempeño de la actividad "Stand Alone"

100% = Capacidad de instruir a una persona en el proceso / Actividad



## **ANEXO 9**

### **MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO 2016 (III)**

MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

Nº	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernandez Marín (Detalle de rendimiento mes a mes)												Rooger Vidal Heredia	Elizabeth Palacios Chavez	Ignacio Llenera Martine	Fernando Martinez Aguiero	Patricia Asturrizaga Rios	Santiago Ormeño Martinez	
			Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
3	GENÉRICO	INFORMES / REPORTES	50%		75%		75%		75%		100%				75%	75%	75%	50%	65%	80%	75%
4		OFIMÁTICA	85%		85%		85%		85%		85%				85%	75%	75%	50%	68%	75%	80%
7		BDA	75%			75%		75%		100%		100%			85%	75%	60%	50%	50%	75%	75%
9		TRABAJO EN EQUIPO	50%	50%	50%	75%	75%	75%	90%	90%	90%	90%			74%	100%	100%	35%	61%	76%	48%
10		COMUNICACIÓN ASERTIVIDAD	40%	40%	50%	50%	50%	70%	70%	70%	70%	70%			58%	75%	100%	35%	59%	83%	55%
11	MATRÍCULA	AUDITORIA MC	80%											80%	15%	75%		30%		0%	
12		REGISTRO MC	100%											100%	0%	15%		30%		0%	
13		MATRÍCULA ALUMNOS	100%											100%	75%	50%		30%	37%	0%	
14		REG. HORARIOS	70%											70%	75%	100%		30%	67%	0%	
15		ASIG. DOCENTES	100%											100%	100%	100%		30%	67%	0%	
16		MATRÍCULA DE PROGRAMAS	100%											100%	75%	50%		30%	15%	0%	
17	REGISTROS ACADÉMICOS	MODIFICACIÓN PROGRAMACIÓN HORARIO	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			85%	100%	80%	100%	100%	85%	0%	
18		PROGRAMACIÓN EXÁMENES (CCSS)	50%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	90%	90%	90%		72%	85%	85%	85%	85%	85%	0%	
19		RECTIFICACIONES DE PAGO	30%	50%	50%	50%	75%	75%	75%	100%	100%	100%		71%	100%	70%	100%	100%	65%	0%	
20		AUDITORIA DE FECHAS DE ECC	60%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		94%	85%	85%	85%	85%	85%	0%	
21		RECUPERACIÓN DE EVALUACIONES	50%	85%	85%	85%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		91%	85%	85%	85%	85%	85%	50%	
22		ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL INTERMITENTE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	85%	85%	85%	85%	85%	0%	
23		AUDITORÍA DE FÓRMULAS	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%		85%	87%	87%	75%	87%	75%	0%	
24		CREACIÓN DE NUEVO DOCENTE	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%		85%	100%	100%	100%	100%	52%	0%	
25		INDUCCIÓN NUEVO DOCENTE	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		93%	100%	100%	100%	100%	52%	0%	
26		ADMINISTRACIÓN DE AULAS	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%		85%	100%	100%	100%	100%	75%	0%	
27		AUDITORIA ASISTENCIA ALUMOS / DOCENTES	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%		85%	100%	100%	100%	100%	72%	0%	
29		AUDITORÍA DE REGISTRO DE NOTAS	75%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	100%		88%	100%	100%	100%	100%	73%	75%	
30			ADMINISTRACIÓN DE SÍLABUS	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%		85%	100%	100%	100%	100%	85%	0%	

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

N°	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernandez Marín (Detalle de rendimiento mes a mes)													Rooger Vidal Heredia	Elizabeth Palacios Chavez	Ignacio Uenera Martine	Fernando Martinez Aguiero	Patricia Asturrizaga Rios	Santiago Ormeño Martinez
			Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
31		ADMINISTRACIÓN PROCESO PARCIALES	40%	75%		75%				100%					73%	75%	90%	75%	75%	85%	30%
32		ADMINISTRACIÓN PROCESO FINALES	40%		75%			85%				100%			75%	75%	95%	75%	75%	85%	30%
33		ADMINISTRACIÓN ORIGINALES EP/EF	75%	85%			100%			100%		100%			92%	75%	75%	75%	75%	85%	30%
34		ADMINISTRACIÓN SUPERVISORES DE EXAMEN	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			85%	75%	100%	75%	75%	75%	30%
35		ATENCIÓN SOLICITUDES INTRANET	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			85%	100%	100%	100%	100%	88%	0%
37	DPA	BECA 18	15%											15%	75%	50%		30%	15%	0%	
38		BEA	0%											0%	75%	0%			0%	0%	
39		CAU	50%											50%	75%	50%		30%	15%	15%	
40		CAMP	50%											50%	75%	50%		30%	15%	15%	
41		ACTUE	30%											30%	75%	50%			15%	0%	
42	CLUB DE CÁTEDRA	LOGÍSTICO/INVENTARIO	15%											15%	30%	30%		30%	0%	100%	
43		ADMINISTRACIÓN KITCHENER	15%											15%	75%	75%		50%	0%	93%	
44		ADMINISTRACIÓN LOCKERS	15%											15%	75%	75%		30%	0%	100%	
45		MANEJO DE SUSCRIPCIONES	15%											15%	75%	50%		30%	0%	100%	
46		CONSULTAS Y ATENCIÓN AL DOCENTE	75%											75%	75%	75%		75%	0%	100%	
47	PUBLICACIONES	CALENDARIO DE CUMPLEAÑOS Y CELEBRACIONES	50%											50%	75%	75%		50%	0%	100%	
48		IMPRESIÓN DE MATERIAL REGULAR	15%											15%	50%	60%		50%	15%	50%	
49		LOGÍSTICO/INVENTARIO	15%											15%	50%	30%		30%	0%	15%	
50		IMPRESIÓN E. PARCIAL	30%											30%	50%	50%		50%	15%	30%	
51		IMPRESIÓN E. FINAL	30%											30%	50%	50%		50%	15%	30%	
52	OOP	DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL	30%											30%	75%	75%		50%	15%	60%	
54		Emisión de cartas de presentación	15%											15%	15%	5%		30%	0%	0%	
55		Charlas y Asesorías	15%											15%	15%	0%		30%	0%	0%	
56		Emisión de Reporte de Satisfacción	15%											15%	15%	15%		30%	0%	0%	
57		Firma de convenios	15%											15%	15%	5%		30%	0%	0%	

MATRIZ DE RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO - 2016

N°	ÁREA	PROCESO / ACTIVIDAD	Luis Fernandez Marín (Detalle de rendimiento mes a mes)													Rooger Vidal Heredia	Elizabeth Palacios Chavez	Ignacio Llenera Martine	Fernando Martinez Aguiero	Patricia Asturrizaga Rios	Santiago Ormeño Martine
			Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
58		Convalidación de Créditos - prácticas	15%											15%	15%	15%		50%	0%	0%	
59	OI	Intercambios	15%											15%	15%	5%		15%	15%	0%	
60		Rotaciones	15%											15%	15%	5%		15%	15%	0%	
61		Proceso de Bienvenida	15%											15%	15%	0%		15%	15%	0%	
62		Eventos de Difusión y Varios	15%											15%	15%	0%		15%	15%	0%	
63		Meeting Final de Jornada (medición de satisfacción)	0%											0%	15%	0%		15%	15%	0%	
64	VIDA UNIVERSITARIA	LOGISTICO/INVENTARIO	0%											0%	15%	5%		30%	0%	15%	
65		VIERNES CULTURALES	30%											30%	15%	15%		30%	15%	30%	
66		COORDINACIÓN DE NUEVOS EVENTOS	15%											15%	15%	0%		0%	0%	15%	
67		ADMINISTRACIÓN DE TALLERES	30%											30%	15%	0%		0%	0%	0%	
68		SEMANA UNIVERSITARIA	30%											30%	15%	15%		30%	15%	15%	
69		DIFUSIÓN DE OTRAS ACTIVIDADES EXTRA-ACADÉMICAS	15%											15%	15%	15%		30%	15%	15%	
70		PASAPORTE DE ACTIVIDADES CULTURALES	30%											30%	15%	15%		30%	15%	30%	

**LEYENDA E INSTRUCCIÓN**

La medición de la adquisición de habilidad y dominio de la misma se realiza en un crecimiento porcentual evolutivo por mes.

15% = Entendimiento del proceso / actividad

25% = Seguimiento de la actividad con un instructor

50% = Involucramiento y desempeño de la actividad supervisado

75% = Desempeño de la actividad "Stand Alone"

100% = Capacidad de instruir a una persona en el proceso / Actividad

\*La Maestría en un proceso / actividad debe reconocerse

## **ANEXO 10**

### **MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL EQUIPO Y PLAN DE ACCIÓN RECOMENDADO**

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL EQUIPO Y PLAN DE ACCIÓN RECOMENDADO - RESUMEN**

N°	Colaborador	Manejo Genérico		Manejo Específico		PROM	INDICADOR	PLAN DE ACCIÓN	Nivel de Urgencia
1	Luis Fernandez Marín	75.3%	●	84.8%	●	81.0%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	14
2	Rooger Vidal Heredia	80.0%	●	90.4%	●	86.2%	●	Refuerzo Regular	22
3	Elizabeth Palacios Chavez	82.0%	●	90.9%	●	87.4%	●	Refuerzo Regular	26
4	Ignacio Llerena Martinez	44.0%	●	89.7%	●	71.4%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	8
5	Fernando Martinez Aguiro	60.4%	●	90.4%	●	78.4%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	13
6	Patricia Asturrizaga Rios	77.8%	●	77.3%	●	77.5%	●	Ejecutar Capacitación Específica en el puesto laboral	12
7	Santiago Ormeño Martinez	66.5%	●	98.8%	●	85.9%	●	Refuerzo Regular	20
8	Ivonne Carranza Acebedo	67.8%	●	100.0%	●	87.1%	●	Refuerzo Regular	24
9	Jaime Sunción Córdova	42.6%	●	91.3%	●	71.8%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	9
10	Marco Sanes Flores	63.9%	●	97.5%	●	84.1%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	17
11	Juan Garay Martinez	79.0%	●	87.5%	●	84.1%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	18
12	Kevin Perez Árias	79.0%	●	91.1%	●	86.2%	●	Refuerzo Regular	23
13	Cesar Pancorvo Rosazza	94.1%	●	100.0%	●	97.7%	●	Refuerzo Regular	27
14	Jimmy Chavez Carmen	65.1%	●	100.0%	●	86.0%	●	Refuerzo Regular	21
15	Sergio Trinidad Pelaez	60.1%	●	86.0%	●	75.6%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	11
16	Carla Anahi Rosazza Cruz	48.9%	●	76.0%	●	65.1%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	2
17	Sigrid Paredes Buitrón	54.1%	●	70.0%	●	63.6%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	1
18	Carlos Rivera Ramos	73.9%	●	87.9%	●	82.3%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	16
19	Oscar Ramos Chacaltaje	74.2%	●	68.4%	●	70.7%	●	Ejecutar Capacitación Específica en el puesto laboral	7
20	Luis Rojas Terrones	85.2%	●	79.4%	●	81.7%	●	Ejecutar Capacitación Específica en el puesto laboral	15
21	Daniel Mestanza Paz	66.0%	●	68.2%	●	67.3%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	4
22	Roxana Croveto Dyer	86.4%	●	54.3%	●	67.1%	●	Ejecutar Capacitación Específica en el puesto laboral	3
23	Marcos Osos Reátegui	63.5%	●	69.9%	●	67.4%	●	Ejecutar Plan de Capacitación Genérico	5
24	Jesús Chumbiauca Mendoza	83.1%	●	87.2%	●	85.6%	●	Refuerzo Regular	19
25	José Breña Torres	75.0%	●	72.7%	●	73.6%	●	Ejecutar Capacitación Específica en el puesto laboral	10
26	José Luis Vargas Chávez	85.3%	●	88.4%	●	87.2%	●	Refuerzo Regular	25
27	Jeanina Villalobos Martinez	75.2%	●	66.3%	●	69.9%	●	Ejecutar Capacitación Específica en el puesto laboral	6

### MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL EQUIPO Y PLAN DE ACCION RECOMENDADO - RESUMEN

N°	Colaborador	Manejo Genérico		Manejo Específico		PROM	INDICADOR	PLAN DE ACCIÓN	Nivel de Urgencia
28	María Diego Estrada	#¡DIV/0!	●	30.0%	●		●	(desvinculado)	#N/A
29	Ronald Quevedo Huamachu	#¡DIV/0!	●	30.0%	●		●	(desvinculado)	#N/A

**Refuerzo Regular - Se realiza si el promedio de los resultados (Genérico y Específico) resulta igual o superior a 85%**

Revisión de los avances alcanzados  
Establecimiento de metas alineados a la necesidad  
Seguimiento mensual con sesión de Coaching de 2 horas

**Plan de Capacitación Genérico - Se realiza si el resultado genérico es inferior al resultado específico e inferior al 85% del promedio**

Revisión de los avances alcanzados  
Invitación a los talleres genéricos programados para el equipo  
Entrega de instructivos para el desarrollo de actividades genéricas  
Incentivar creación de dinámicas grupales para fomentar el trabajo en equipo y la comunicación  
Role Playing para fomentar el uso de la asertividad  
Seguimiento mensual con sesión de Coaching de 2 horas

**Plan de Capacitación Específica en el puesto laboral - Se realiza si el resultado Específico es inferior al resultado genérico e inferior al 85% del promedio**

Revisión de los avances alcanzados  
Entrega de instructivos para el desarrollo de actividades  
Asignación de un mentor para guía de aprendizaje  
Evaluación de habilidades aprendidas, calificada por el mentor  
Seguimiento mensual con sesión de Coaching de 2 horas